Ken Blanchard, Ph.D.
Donald Carew - Eunice Parisi-Carew

the One Minute Manager Builds High Performing Teams

VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT & BÍ QUYẾT XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

BIỂU TƯỢNG

Biểu tượng của Vị Giám Đốc Một Phút - một phút theo đúng nghĩa đen là khoảng thời gian đo được bằng chiếc đồng hồ - nhằm nhắc nhở chúng ta hãy dành ra một phút để quan sát và tìm hiểu các nhân viên của mình, để từ đó khơi dậy những năng lực vẫn còn tiềm ẩn nơi họ.

LỜI GIỚI THIỆU

Tinh thần làm việc tập thể từ trước đến nay vẫn luôn đóng vai trò rất quan trọng trong công việc, đặc biệt là ở những tổ chức thành công. Cùng với sự phát triển nhanh chóng của xã hội, khoa học kỹ thuật và công nghệ thông tin, chúng ta đang phải đối diện với hàng loạt thử thách mới. Hoạt động kinh doanh của các công ty ngày càng phức tạp hơn, và sự cạnh tranh cũng trở nên khốc liệt hơn. Vì thế, để vươn lên vị trí hàng đầu trên thương trường, chúng ta không thể chỉ chú trọng đến các nhân viên chủ chốt của công ty mà phải có giải pháp giúp tận dụng trí lực và tiềm năng của mọi nhân viên ở các bộ phận khác nhau.

Những yếu tố thay đổi khách quan về chuyển dịch dân số, kinh tế toàn cầu, giá trị tìm kiếm và các chuẩn mực làm việc truyền thống đã thúc đẩy các công ty phải tìm ra một phương cách lãnh đạo và tổ chức cơ cấu công ty cho hợp lý hơn nhằm thỏa mãn nhu cầu ngày càng tăng của mọi người về lương bổng, quyền lợi...

Đó là lý do vì sao vai trò đóng góp và tham gia vào công việc của từng cá nhân trong tổ chức ngày càng được đòi hỏi cao hơn, và trên thực tế đã diễn ra một phong trào mang tên Cuộc Cách Mạng Thứ Ba liên quan đến các phương thức quản lý. Theo đó, một cơ cấu mới đã ra đời: một tổ chức phải được xây dựng từ những nhóm làm việc với tinh thần tự chủ và tích cực, không ngừng phát huy sáng tạo và các kỹ năng cần thiết. Và người lãnh đạo ngày nay không chỉ là người tài trí đứng đầu trong một nhóm mà còn phải là một thành viên hoạt động xông xáo trong nhóm nữa.

Suốt 20 năm qua, nhóm làm việc của công ty The Ken Blanchard đã thực hiện rất nhiều công trình nghiên cứu trong lĩnh vực xây dựng nhóm làm việc hiệu quả, với sự tiên phong của hai nhà đồng sáng lập nên công ty là Don Carew và Eunice Parisi-Carew. Cả hai là đôi bạn thân thiết và là đồng nghiệp trong suốt 30 năm qua. Và họ đã dành rất nhiều thời gian để nghiên cứu và thử nghiệm

những khái niệm được trình bày trong quyển sách này.

Các bạn sắp được thưởng thức các ý tưởng đã được chia sẻ bởi hàng ngàn người và có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đến rất nhiều đội nhóm và công ty khác nhau. Tôi hy vọng quyển sách này cũng sẽ mang lại cho bạn nhiều thông tin bổ ích nhất như nó đã đem lại cho các bạn đọc khác trên toàn thế giới.

- Ken Blanchard

Đồng tác giả "Vị giám đốc một phút"

CÚ ĐIỆN THOẠI ĐẦU TUẦN

Vị Giám Đốc Một Phút nhìn đăm đăm ra khung cửa sổ trong phòng làm việc của mình. Dường như mỗi khi có việc quan trọng, ông lại tìm đến cái góc lý tưởng này để miên man nghĩ ngợi. Chợt, có tiếng điện thoại cắt ngang. Ông sực tỉnh, vội bước đến bên bàn cầm lấy ống nghe. Bên kia đầu dây không ai khác chính là Dan Brockway, Giám đốc Bộ phận Huấn luyện và Đào tạo của một công ty sản xuất hóa chất có tầm cỡ.

- Dạo này anh sao rồi Dan? - Ông hỏi.

- Tôi vẫn vậy. - Dan trả lời. - Anh còn nhớ khóa huấn luyện Những Điều Thiết Yếu Trong Quản Lý mà chúng ta đã trao đổi cách đây không lâu chứ? Tôi đang cần lời khuyên của anh đây.

Những Điều Thiết Yếu Trong Quản Lý là một chương trình huấn luyện mới mà Dan đang hướng dẫn cho giám đốc các bộ phận ở công ty của anh. Chương trình tập trung vào các kỹ năng quan trọng mà những người làm quản lý cần phải có nhằm đạt được hiệu quả công việc trong thời đại mới hiện nay. Khi thiết kế chương trình này, Dan đã tham khảo ý kiến của Vị Giám Đốc Một Phút và anh tỏ ra rất hào hứng vì công ty đã tạo điều kiện cho anh thực hiện khóa huấn luyện này với các vị lãnh đạo.

- Nhưng chẳng phải anh vừa kết thúc giai đoạn đầu tiên đó sao?

- Chính xác là như thế. - Dan nói. - Mọi phản hồi đều rất tốt, chỉ trừ một việc. Đó là trường hợp của Maria Sanchez, chuyên điều phối các chương trình dịch vụ khách hàng. Cô ấy có vài thắc mắc về tính hữu ích của khóa huấn luyện.

- Nhưng cô ấy thắc mắc về điều gì kia chứ? - Vị Giám Đốc Một Phút hỏi.

VẤN ĐỀ NAN GIẢI

-Maria cho rằng mọi khái niệm mà chúng ta đưa ra chỉ dựa trên cơ sở huấn luyện cho từng cá nhân riêng lẻ, vì thế sẽ rất hạn chế. Cô ấy còn lý luận rằng khoảng 50% đến 90% thời gian của các vị quản lý là dành cho các hoạt động nhóm có từ hai nhân viên trở lên, thế mà trong chương trình huấn luyện của chúng ta chẳng có chỗ nào nhấn mạnh đến vai trò của việc cộng tác theo nhóm. Chính vì thế mà phương pháp quản lý của chúng ta chẳng thể giúp ích gì cho một trong những công việc quan trọng nhất mà người giám đốc phải làm.

- Nghe hay đấy! - Vị Giám Đốc Một Phút nói. - Anh cứ nói tiếp xem nào.

- Cô ấy cũng cho rằng những khái niệm đề cập đến trong "Phương pháp Quản lý Một Phút" dựa vào việc kiểm soát quá nhiều. - Dan nói. - Để tôi đọc cho anh nghe một đoạn trong bức thư của cô ấy nhé:

"Chúng ta cần những giám đốc biết nuôi dưỡng tinh thần làm việc theo nhóm, biết đứng ra để giải quyết các khó khăn của nhóm và biết hướng sự tập trung lẫn tinh thần hăng hái của nhóm vào sự phát triển liên tục của cả công ty. Trong thời đại ngày nay, năng suất làm việc của nhóm quan trọng hơn sự hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân. Sự thành công của một giám đốc sẽ phụ thuộc vào kết quả tiến bộ liên tục về chất lượng và năng suất lao động của tập thể anh ta lãnh đạo. Cần thay đổi cách quản lý gây chia rẽ nội bộ để quyền lợi ưu tiên của cá nhân trở thành thành tích phấn đấu của toàn nhóm. Để làm được điều đó, người giám đốc phải giảm bớt sự kiểm soát của mình đối với nhân viên. Vì như thế, các nhân viên sẽ cócảm giác tự làm chủ và năng suất nhóm sẽ gia tăng. Bạn sẽ không bao giờ nghe thấy những câu đại loại như "Đó không phải là việc của tôi!" tại những công ty có các nhóm làm việc hiệu quả."

- Đúng là một cô nàng khá lý lẽ đấy nhỉ? - Vị Giám Đốc Một Phút

nói. - Vậy tôi có thể giúp anh được gì nào?

- Ông có thể giúp tôi trả lời lá thư của cô ta không? Vì nếu không nhận được câu trả lời hợp lý, cô ta có thể khiến cho cả chương trình huấn luyện của tôi bị đảo lộn chứ không chơi.

- Tôi không cho là Maria suy nghĩ lệch hướng đâu anh bạn. - Vị Giám Đốc Một Phút nói. - Ngược lại, tôi rất muốn gặp cô gái này. Có vẻ như cô ấy hiểu khá rõ về công tác quản lý đấy. Tôi cho rằng "Phương pháp Quản lý Một Phút" của mình vẫn ổn, nhưng tôi hoàn toàn đồng ý với Maria rằng nếu chỉ hướng dẫn cho những người làm lãnh đạo các nguyên tắc ấy mà không nhắc đến những kỹ năng làm việc theo nhóm thì chỉ đưa họ đi được nửa chặng đường mà thôi. Trưa mai chúng ta gặp nhau cùng ăn trưa được không? Lúc 12 giờ 30 ở đại sảnh khách sạn City nhé. Tôi sẽ giải thích nhiều hơn cho anh biết tại sao Maria lại đang đi đúng hướng.

- Ồ được chứ. - Dan nói. - Có vẻ như vẫn còn nhiều thứ tôi chưa biết nhỉ?

- Cứ từ từ đã anh bạn. - Vị Giám Đốc Một Phút nói. - Hẹn ngày mai nhé!

TẦM QUAN TRỌNG CỦA NHÓM

Gặp nhau tại bữa trưa hôm sau, Vị Giám Đốc Một Phút nhanh chóng vào thẳng vấn đề mà Dan đang băn khoăn.

- Nói thật với anh, - ông mở lời - tôi cũng từng rất chán nản trong công việc dù bản thân tôi nắm rất vững các nguyên tắc quản lý hiệu quả. Suốt cả một thời gian dài, tôi cũng không biết vì sao mình lại rơi vào tình trạng như thế. Nhưng may thay, cuối cùng thì tôi cũng đã tìm ra lý do. Tôi nhận ra rằng công việc chủ yếu của mình phải là làm việc với mọi người theo nhóm chứ không phải là giám sát và làm việc với từng cá nhân riêng lẻ.

- Đêm qua, tôi cũng đã suy nghĩ rất nhiều về những điều ông nói. - Dan tiếp lời - Vậy là theo ông, chúng ta không nên dành nhiều thời gian cho việc giám sát từng cá nhân riêng lẻ?

- Phải, chính thế. - Vị Giám Đốc Một Phút khẳng định - Trong thực tế, những người lãnh đạo dành không tới 30% thời gian của họ để trực tiếp giám sát từng nhân viên riêng lẻ. Thời gian còn lại họ dành chủ yếu cho những cuộc họp nhóm nhằm giải quyết các vấn đề với những nhân viên của họ, với các lãnh đạo khác, với cấp trên của họ hoặc với khách hàng hay các nhà cung cấp. Khi nhận ra điều này, tôi đã quyết định phải tìm hiểu thêm về các nhóm làm việc và cách thức hoạt động của nhóm.

- Vậy ông đã khám phá được những gì? - Dan hỏi.

- Trước tiên, - Vị Giám Đốc Một Phút nói, - một khi các nhóm đã hoạt động tốt thì chính họ có thể giải quyết được những vấn đề phức tạp hơn, đưa ra những quyết định sáng suốt hơn, có những ý tưởng sáng tạo hơn và bản thân họ cũng sẽ cố gắng nhiều hơn để phát triển kỹ năng nghề nghiệp, phát huy sự tận tụy trong công việc so với khi họ làm việc một mình.

- Nhưng có khi nào họ làm ảnh hưởng xấu đến năng suất không? -

Dan băn khoăn.

- Có chứ, - Vị Giám Đốc Một Phút nói, - khi họ không được quản lý tốt. Vậy nên làm lãnh đạo ngày nay phải vừa là người quản lý giỏi vừa phải là người biết tạo điều kiện thuận lợi cho nhóm nữa.

- Thế ông còn học được điều gì nữa nào?

- Thứ hai là mỗi nhóm sẽ có những nét đặc trưng riêng. - Vị Giám Đốc Một Phút tiếp tục - Tất cả mọi nhóm đều năng nổ, phức tạp và luôn thay đổi. Nói cách khác tức là họ cũng hệt như một cá nhân riêng biệt, không ai giống ai với cách xử sự và lối sống rất khác biệt nhau.

- Thế thì các nhóm sẽ khác nhau ở những điểm nào? - Dan hỏi.

- Ồ, đó chính là những điểm khác biệt về số lượng, mục đích và tính cách của các thành viên trong nhóm. Nhưng có một điểm khác biệt quan trọng thường bị bỏ qua, đó chính là giai đoạn phát triển của nhóm. Về điều này, tất cả các nhóm đều trải qua những giai đoạn phát triển như nhau kể từ giai đoạn mới thành lập cho đến khi họ trở thành một nhóm làm việc thuần thục và hiệu quả.

- Nghĩa là điều này không tùy thuộc vào mục đích, số lượng thành viên hay mức độ gặp gỡ thường xuyên của họ ư?

- Nhìn chung thì là như thế. Nhưng về cơ bản thì tôi định nghĩa nhóm trên cơ sở họ phải giao tiếp trực diện với nhau thường xuyên, số lượng các thành viên khá ổn định trong khoảng từ 2 đến 15 người cùng thực hiện một nhiệm vụ hoặc giải quyết một vấn đề. Họ có thể làm việc cùng một phòng ban hay thuộc các bộ phận khác nhau trong công ty. - Vị Giám Đốc Một Phút trả lời.

- Nhưng còn những nhóm lớn hơn thì sao? - Dan thắc mắc.

- Các nhóm lớn hơn cũng trải qua những giai đoạn phát triển tương tự. - Vị Giám Đốc Một Phút trả lời. - Nhưng một khi số lượng thành viên nhóm vượt quá con số 15 hay 20 thì họ sẽ làm việc kém hiệu quả hơn, vì thế tốt nhất là anh nên chia nhỏ họ thành nhiều nhóm để đạt được kết quả như mong muốn.

- Có lý đấy nhỉ? - Dan nói. - Vậy theo ông, thế nào là một nhóm làm việc có hiệu quả?

ĐỊNH NGHĨA NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

- Trước khi tôi trả lời câu hỏi này, - Vị Giám Đốc Một Phút nói, - anh hãy thử nhớ lại xem có bao giờ anh được là thành viên của một nhóm làm việc thật sự xuất sắc chưa?

- Thật ra những nhóm như thế cũng không phải là nhiều, - Dan trả lời, - nhưng có thể nói nhóm thiết kế làm chung với tôi trong khóa huấn luyện Những Điều Thiết Yếu Trong Quản lý này là một ví dụ điển hình. Suốt sáu tháng qua, cả thảy năm người chúng tôi đã làm việc cật lực với nhau và ai nấy đều cảm thấy hài lòng về thành quả mà cả nhóm đạt được.

- Rất tốt, - Vị Giám Đốc Một Phút nói tiếp, - xin lỗi anh bây giờ tôi có việc phải trao đổi với người trợ lý của tôi trong giây lát. Trong khi chờ đợi, anh có thể liệt kê những yếu tố mà anh cho là có ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhóm. Mười phút nữa chúng ta sẽ gặp lại và cùng bàn về những ghi chú của anh nhé!

- Được, ông cứ tự nhiên. - Dan vừa nói vừa bắt đầu rút ra một quyển sổ nhỏ.

Mười phút sau, Dan đưa cho Vị Giám Đốc Một Phút xem những điều mà anh đã viết ra.

Các Yếu Tố Ảnh Hưởng Đến Năng Suất Làm Việc Của Nhóm

1. Các thành viên cần phải biết rõ nhiệm vụ và mục tiêu chung của nhóm.

2. Mọi thành viên đều giữ một phần vai trò lãnh đạo.

3. Nhiệt tình tham gia vào các hoạt động của nhóm là yếu tố không thể thiếu.

4. Bất kỳ thành viên nào cũng cần phải được tôn trọng và hỗ trợ bởi những thành viên khác trong nhóm.

5. Các thành viên luôn chân thành lắng nghe ý kiến đóng góp của nhau.

6. Những ý kiến khác nhau luôn được mọi người tôn trọng.

7. Mọi người thích làm việc với nhau và cảm thấy rất vui vẻ.

- Ồ! - Vị Giám Đốc Một Phút thốt lên. - Những điều anh liệt kê ra ở đây hoàn toàn giống với những gì tôi đã quan sát được ở các nhóm làm việc có hiệu quả cao. Và dựa theo đó, tôi đã đúc kết ra 7 yếu tố quan trọng giúp một nhóm làm việc hiệu quả, tóm tắt bằng 7 ký tự P.E.R.F.O.R.M. Đây, tôi cũng đã in ra trên tờ giấy nhỏ để có thể mang theo bên mình mọi lúc. - Vừa nói ông vừa lấy ra trong túi áo khoác một tờ giấy và đưa cho Dan xem, trên đó có ghi:

Đặc điểm của một nhóm làm việc hiệu quả (Nguyên tắc PERFORM)

1. Có mục đích rõ rệt (Purpose and Values)

2. Được tiếp thêm sức mạnh (Empowerment)

3. Có quan hệ giao tiếp tốt (Relationships and Communication)

4. Có sự linh hoạt (Flexibility)

5. Có năng suất làm việc tối ưu (Optimal Performance)

6. Có sự công nhận và trân trọng thành quả đạt được (Recognition and Appreciation)

7. Có tinh thần nhiệt huyết (Morale)

- Thú vị thật, - Dan nói, - anh có thể giải thích rõ hơn cho tôi được không?

- Tôi sẽ cho anh xem cái này - Vị Giám Đốc Một Phút vừa nói vừa đưa cho Dan xem một tờ giấy khác. - Đây là bản mô tả chi tiết từng đặc điểm, tôi nghĩ nó có thể giúp anh đánh giá nhóm làm việc hiện tại của mình đấy.

Dan cầm lấy tờ giấy và bắt đầu đọc.

1. Có Mục Đích Rõ Rệt (Purpose and Values)

- Nhóm toàn tâm đạt được mục đích chung đã đặt ra. Mọi thành viên đều biết rõ điều phải làm và tầm quan trọng của công việc ấy.

- Những giá trị hướng đến và chuẩn mực chung sẽ giúp nhóm gia tăng tính thống nhất, chất lượng làm việc và có tinh thần hợp tác.

- Các mục tiêu cụ thể của nhóm phải rõ ràng, mang tính thử thách, được thông qua bởi các thành viên và không xa rời mục đích chung.

- Những chiến thuật để đạt được mục tiêu cũng phải rõ ràng và được nhóm thông qua.

- Vai trò của từng cá nhân phải cụ thể, để mỗi thành viên đều hiểu được mối quan hệ giữa cá nhân họ và các mục tiêu của nhóm.

2. Được Tiếp Thêm Sức Mạnh (Empowerment)

- Những mục tiêu, chuẩn mực và chính sách của nhóm sẽ thúc đẩy sáng kiến, sức sáng tạo và sự tham gia nhiệt tình của mọi người.

- Những thông tin liên quan đến tình hình kinh doanh và liên quan đến công ty phải luôn được cập nhật cho nhóm.

- Nhóm có quyền hạn nhất định trong việc hành động và đưa ra quyết định.

- Công tác hướng dẫn, sắp xếp và huấn luyện phải được thực hiện để hỗ trợ cho sự phát triển của cá nhân và của nhóm.

- Nhóm phải gắn kết với sự phát triển và tiến bộ liên tục của tất cả các thành viên.

3. Có Quan Hệ Giao Tiếp Tốt (Relationships and Communication)

- Những ý tưởng, ý kiến đóng góp, cảm nhận và quan điểm khác nhau của các thành viên phải được khích lệ và xem xét.

- Các thành viên trong nhóm tích cực lắng nghe nhau để thấu hiểu sự việc thay vì phán xét nhau.

- Các thành viên được trang bị các phương pháp để giải quyết xung đột và hòa giải.

- Những khác biệt về văn hóa như màu da, giới tính, quốc tịch, tuổi tác,... phải được tôn trọng.

- Những ý kiến chân thành, thể hiện sự quan tâm lẫn nhau giữa các thành viên sẽ giúp họ nhận ra đâu là thế mạnh và đâu là điểm yếu cần phải khắc phục của mình.

4. Có Sự Linh Hoạt (Flexibility)

- Các thành viên tự nguyện chia sẻ trách nhiệm trong việc phát triển và lãnh đạo nhóm.

- Cả nhóm hoàn toàn có khả năng đương đầu với mọi thử thách bằng cách sử dụng các năng lực độc đáo sẵn có và sức mạnh chung của mọi thành viên.

- Các thành viên trong nhóm sẵn lòng hướng dẫn và hỗ trợ nhau khi cần.

- Nhóm sẵn sàng tìm kiếm những phương pháp làm việc khác nhau và điều chỉnh cho thích ứng với mọi thay đổi.

- Những mạo hiểm có tính toán kỹ lưỡng luôn được khích lệ. Những sai lầm được xem như bài học kinh nghiệm để trưởng thành.

5. Có Năng Suất Làm Việc Tối Ưu (Optimal Performance)

- Nhóm liên tục đạt những thành tựu quan trọng, công việc được hoàn tất đúng thời hạn.

- Nhóm đáp ứng được những tiêu chuẩn cao về năng suất và chất lượng.

- Nhóm luôn học hỏi từ những thất bại và hướng đến sự tiến bộ liên tục.

- Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định được sử dụng hiệu quả để nhóm có thể vượt qua các khó khăn và phát huy tính sáng tạo.

- Nhóm nỗ lực hợp tác tốt với những nhóm khác, với các điểm bán hàng và với khách hàng.

6. Có Sự Công Nhận Và Trân Trọng Thành Quả Đạt Được (Recognition and Appreciation)

- Mọi thành quả của nhóm hay của thành viên trong nhóm đều được trưởng nhóm và các thành viên khác ghi nhận.

- Các thành viên của nhóm luôn ý thức gắn liền thành quả cá nhân với nhiệm vụ chung của cả nhóm.

- Sự đóng góp của nhóm được đánh giá và ghi nhận bởi các cấp lớn hơn.

- Mọi thành viên đều cảm thấy được đánh giá cao trong nhóm.

- Nhóm luôn tổ chức các hoạt động ăn mừng mỗi khi gặt hái thành công hoặc đạt được những cột mốc quan trọng.

7. Có Tinh Thần Nhiệt Huyết (Morale)

- Mỗi thành viên luôn tự tin và hăng hái trước những nỗ lực của nhóm và quyết tâm đạt được mục tiêu.

- Nhóm luôn khích lệ các thành viên làm việc chăm chỉ cũng như giải trí thư giãn.

- Trong nhóm luôn thể hiện bầu không khí tự hào và hài lòng về thành quả đạt được.

- Mọi người trong nhóm luôn tin tưởng và hỗ trợ lẫn nhau.

- Các thành viên phát huy tốt mối quan hệ hỗ trợ và quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau.

- Cám ơn ông. - Dan nói với Vị Giám Đốc Một Phút - Thật là bổ ích. Một khi đã có mục đích rõ rệt, chúng ta sẽ biết mình phải làm những gì, những mối quan hệ giao tiếp sẽ trở nên tốt hơn. Chúng ta sẽ trở nên linh hoạt và năng suất làm việc cũng sẽ được nâng cao. Chúng ta lại thấy bản thân được ghi nhận và trân trọng, thế là cuối cùng tinh thần nhiệt huyết sẽ ngày càng cao hơn. Thật là đáng tiếc khi những nhóm làm việc trước đây của tôi không được như vậy.

- Đúng vậy, thật là tiếc. - Vị Giám Đốc Một Phút nói. - Giá mà mọi bộ phận làm việc đều có được các đặc điểm của nguyên tắc PERFORM nhỉ?

- Tôi nghĩ nếu chúng ta quyết tâm thực hiện, chắc chắn sẽ được. - Dan đáp lời - Mà nếu chúng ta làm được điều đó thì tinh thần làm việc và năng suất lao động sẽ tăng vụt trên biểu đồ thống kê đấy. Tôi đã từng thấy một biểu ngữ tại một ngôi trường nhằm cổ vũ tinh thần làm việc theo nhóm như sau:

Một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao.

SỰ QUAN TRỌNG CỦA TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC

- Biểu ngữ đó thật chí lý! - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Quả là nếu chúng ta hành động với niềm tin đó, thì cảm nhận của mọi người về bản thân và về công việc của họ sẽ thay đổi biết bao. Đó chính là những gì mà mọi người cần đến trong thời đại hiện nay.

- Thế có khi nào đặc điểm này lại quan trọng hơn đặc điểm kia trong nguyên tắc PERFORM không? - Dan hỏi.

- Không. - Vị Giám Đốc Một Phút trả lời - Vì mỗi nguyên tắc có một chức năng khác nhau. Một nhóm làm việc hiệu quả cần có mục đích rõ ràng và các nguyên tắc nhất định ngay từ khi mới thành lập nhóm. Họ hy vọng vào những kết quả tối ưu với một tinh thần nhiệt huyết mạnh mẽ trong công việc. Phương tiện để đạt được điều đó chính là quyền hạn quyết định trong công việc, mối quan hệ giao tiếp, sự linh hoạt, sự công nhận và trân trọng thành quả đạt được.

- Nghĩa là việc đầu tiên mà một người lãnh đạo giỏi phải làm chính là xác lập mục đích chung để dẫn dắt cả nhóm đi đúng hướng? - Dan kết luận.

- Đó là một việc rất cần thiết. - Vị Giám Đốc Một Phút nói. - Mục đích chung sẽ giúp mọi người biết mình đang cố gắng vì điều gì và tại sao họ phải nỗ lực làm việc cùng nhau. Mục đích chung đó giúp họ nhìn thấy ý nghĩa trong công việc và đưa mọi người đi đúng hướng. Họ cũng cần thống nhất về một số giá trị nhất định có vai trò định hướng cho những chọn lựa của nhóm và cách thức đạt được mục tiêu đó. Tôi không thể nói hết với anh về tầm quan trọng của mục đích và nguyên tắc. Xin mượn lời một nhà triết học như sau:

Điều duy nhất có khả năng kết nối mọi thành viên của nhóm một

cách hữu hiệu nhất chính là sự chia sẻ niềm tin vào mục đích chung và cùng nhau tìm ra những phương thức giúp đạt được mục đích đó.(*)

(*) Charles Handy, "Sáu điều cần thiết trong kinh doanh".

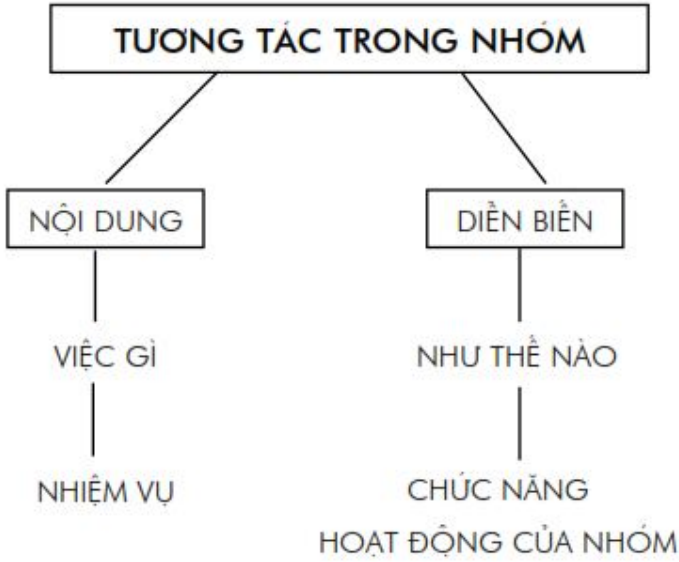
- Gần đây tôi có đọc một câu chuyện rất hay liên quan đến tầm quan trọng của mục đích và các giá trị hướng đến. Câu chuyện kể rằng có hai người dùng hai cây búa giống hệt nhau để đục những tảng đá gra-nit. Khi được hỏi mình đang làm gì, người thợ thứ nhất nói: "Tôi đang chẻ đá để kiếm sống". Cũng với câu hỏi đó, người thợ thứ hai lại trả lời: "Tôi muốn tạo nên một điều gì đó thật khác biệt. Tôi đang cùng mọi người xây một ngôi nhà thờ".

- Mục đích sẽ truyền cảm hứng cho hành động và đem lại sự tận tụy trong công việc. - Vị Giám Đốc Một Phút nói tiếp - Biết được mục tiêu hướng đến của mình và lèo lái được mọi thứ theo đúng định hướng đó là một việc rất quan trọng. Nhưng đó mới chỉ là bước khởi đầu của hành trình xây dựng nhóm làm việc hiệu quả.

- Đúng vậy, - Dan trầm ngâm nói, - thấu suốt được thế nào là một nhóm làm việc hiệu quả là một chuyện, nhưng để nhóm đạt được những đặc điểm kia lại là một vấn đề hoàn toàn khác.

- Dĩ nhiên rồi. - Vị Giám Đốc Một Phút trả lời. - Không thể một sớm một chiều có ngay được điều ấy, nhưng cũng không đến nỗi quá khó khăn! Mặc dù chúng ta đã biết cách làm việc theo nhóm, phát triển theo nhóm và lãnh đạo nhóm từ 50 năm nay, nhưng sở dĩ thất bại vẫn diễn ra là vì hầu hết các công ty chưa thật sự ứng dụng những kiến thức ấy vào thực tiễn một cách hiệu quả mà thôi. Chỉ gần đây, chúng ta mới bắt đầu thật sự quan tâm đến tiềm năng của nhóm trong việc nâng cao năng suất, chất lượng và sự hài lòng ở các công ty.

Các yếu tố tương tác trong nhóm


TƯƠNG TÁC TRONG NHÓM
NỘI DUNG
DIỄN BIẾN
VIỆC GÌ
NHƯ THẾ NÀO
NHIỆM VỤ
CHỨC NĂNG
HOẠT ĐỘNG CỦA NHÓM

KỸ NĂNG PHÂN TÍCH

-Anh làm tôi tò mò quá. - Dan nói. - Thế tôi cần phải làm gì để trở thành một người lãnh đạo giỏi, và làm thế nào để tôi có thể giúp đỡ các nhân viên của mình?

- Để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả, cả trưởng nhóm lẫn các thành viên trong nhóm phải có ba kỹ năng Phân tích, Thích ứng và Phát huy. Trước tiên, ta hãy nói về kỹ năng Phân tích. - Vị Giám Đốc Một Phút tiếp tục. - Để có thể tạo điều kiện cho sự phát triển và tăng năng suất của nhóm, trước hết anh phải tìm hiểu về cách thức hoạt động và sinh hoạt trong nhóm. Tôi nhận ra rằng, trưởng nhóm và các thành viên trong nhóm cần phải làm nhiều hơn nghe và nói. Quan trọng nhất chính là kỹ năng quan sát nhóm trong hành động cụ thể. Do các nhóm luôn phức tạp hơn chúng ta tưởng cho nên cần phải có cách quan sát nhóm phù hợp thì chúng ta mới có thể thấy rõ nhất những tiến triển của nó.

- Tôi hiểu rồi. - Dan nói.

THEO DÕI HOẠT ĐỘNG CỦA NHÓM

-Nội dung tức là công việc mà nhóm đang thực hiện hoặc chính là nhiệm vụ của nhóm. - Vị Giám Đốc Một Phút nói. - Trong khi diễn biến bao hàm những sự việc diễn ra trong nhóm, kể cả cách lãnh đạo của trưởng nhóm, mối giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm với nhau và cách thức đưa ra quyết định. Chính vì thế mà chúng ta càng phải tập trung chú ý đến diễn biến của những hoạt động này bởi đây là những yếu tố quan trọng có ảnh hưởng trực tiếp đến thành quả của cả nhóm. Những trưởng nhóm ít quan tâm đến diễn biến của nhóm thường không hiểu vì sao nhân viên của mình không cảm thấy hài lòng dù công việc đã hoàn tất êm xuôi. Và thường khi ấy, thường xảy ra tình trạng mọi người bắt đầu tụ tập bàn tán khắp mọi nơi trong công sở từ hành lang, nhà vệ sinh, thang máy cho đến bãi đậu xe của công ty.

- Đây là danh sách những điều cần lưu ý khi quan sát diễn biến của một nhóm mà anh có thể tham khảo. Chúng sẽ giúp ích nhiều cho anh đấy. - Vị Giám Đốc Một Phút viết nhanh vào một tờ giấy ghi chú nhỏ và đưa cho Dan xem.

NHỮNG ĐIỀU CẦN QUAN SÁT TRONG NHÓM

1. Sự giao tiếp và mức độ tham gia của các thành viên

2. Cách thức đưa ra quyết định chung

3. Nguyên nhân gây xung đột, mâu thuẫn

4. Cách thức lãnh đạo

5. Những nguyên tắc của nhóm

6. Cách giải quyết khó khăn

7. Bầu không khí trong nhóm

8. Hành vi của mỗi cá nhân

Sau khi Dan xem xong, Vị Giám Đốc Một Phút giải thích thêm:

1. Sự giao tiếp và mức độ tham gia của các thành viên bao gồm ai thường trò chuyện với ai, ai bị bỏ rơi, ai hay nói nhiều...

2. Cách thức đưa ra quyết định chung bao gồm cách chọn lựa các hành động của nhóm, dựa trên nguyên tắc theo số đông, thống nhất hay kém hợp tác giữa các thành viên.

3. Nguyên nhân gây xung đột, mâu thuẫn. Tranh luận là điều không thể tránh khỏi đối với những hoạt động tập thể. Tranh luận giúp mọi người rút ra những cách giải quyết vấn đề hiệu quả và sáng tạo hơn. Chúng ta cần xem xét cách giải quyết xung đột trong nhóm ra sao - né tránh, hơn thua hay hợp tác.

4. Cách thức lãnh đạo liên quan đến việc ai gây ảnh hưởng đến ai. Một nhóm làm việc hiệu quả luôn có sự phân chia rạch ròi nhiệm vụ của từng thành viên với mục tiêu cũng rất rõ ràng (ví dụ, ai làm việc gì, mọi người đang phấn đấu để hoàn thành điều gì).

5. Những nguyên tắc của nhóm có thể gọi là các lề luật bất thành văn giữa các thành viên với nhau để kiểm soát những hành vi phù hợp và không phù hợp trong nhóm. Đó chính là những nền tảng nội quy điều khiển hành vi của cả nhóm.

6. Cách giải quyết khó khăn hiệu quả bao gồm việc xác định, phân tích vấn đề gặp phải, đưa ra các biện pháp xử lý linh hoạt, phân tích hậu quả, dự trù hành động và đánh giá.

7. Bầu không khí trong nhóm bao gồm cảm nhận chung của các thành viên về nhóm như thế nào - họ có thực sự thoải mái khi làm việc chung với nhau hay không.

8. Hành vi của mỗi cá nhân, tức là chúng ta cần tập trung quan sát công việc của các thành viên trong nhóm xem họ đang làm gì để hoàn thành mục tiêu và giúp cả nhóm hoạt động sao cho hiệu quả nhất. Đôi khi, cá nhân trong nhóm chỉ làm việc vì lợi ích bản thân và không cần quan tâm đến những lợi ích chung của tập thể. Trong những trường hợp như thế, chúng ta lại càng phải nhận biết được nguyên nhân của vấn đề.

- Xem ra có nhiều thứ phải chú ý nhỉ. - Dan nói. - Đặc biệt khi

người lãnh đạo cũng là thành viên trong nhóm.

- Đúng như vậy. - Vị Giám Đốc Một Phút nói. - Nhưng đã đến lúc tất cả mọi người, lãnh đạo cũng như thành viên trong nhóm, phải tập làm quen với vai trò một nhà quan sát độc lập rồi.

- Có nghĩa là... - Dan phân vân.

- Nghĩa là họ phải vừa tích cực hoàn tất công việc vừa phải quan sát cách thức hoạt động của nhóm mình. - Vị Giám Đốc Một Phút nói.

- Ví dụ như, khi chúng ta muốn đưa ra một quyết định thì tôi vừa phải có trách nhiệm với quyết định ấy vừa phải chú ý xem quyết định đó được thực hiện như thế nào phải không? - Dan hỏi.

- Hoàn toàn chính xác. - Vị Giám Đốc Một Phút nói. - Vì khi một quyết định chỉ được thông qua bởi một hay hai thành viên và chưa có sự đồng ý của cả nhóm thì anh sẽ cảm thấy đơn độc và khó khăn trăm bề bởi vì không có ai hỗ trợanh khi thực hiện quyết định ấy.

- Tôi hiểu rồi. - Dan mỉm cười. - Nhưng nghe ra có vẻ khá hóc búa đấy, làm thế nào để vừa là một thành viên tham gia trong nhóm vừa là một người quan sát nhóm được nhỉ?

- Ban đầu có thể anh sẽ cảm thấy khó khăn, nhưng đó cũng chỉ là một kỹ năng như mọi kỹ năng khác mà thôi. - Vị Giám Đốc Một Phút trả lời. - Chỉ cần chúng ta tập trung rèn luyện và thực hành. Đầu tiên chúng ta học cách quan sát và theo dõi những diễn biến trong nhóm. Một khi đã nắm được các diễn biến ấy, chúng ta sẽ tìm ra cách thức hoạt động của nhóm và định hình các giai đoạn phát triển cho nó.

Giai đoạn 1
ĐỊNH HƯỚNG

Trưa thứ Hai sau đó, Dan được Vị Giám Đốc Một Phút mời tham dự một cuộc họp đánh giá nhân viên do Ron Tilman, Trưởng phòng điều hành kinh doanh của công ty làm chủ tọa.

Khi đến nơi, Dan thấy mọi người đã có mặt đông đủ và đang nhấm nháp cà phê, chuyện trò rất rôm rả. Đúng 2 giờ chiều, một người đàn ông trạc 50 tuổi trông có vẻ vui tính bước vào phòng. Ông ta đi thẳng đến chỗ Dan và bắt tay anh.

- Xin chào. Tôi là Ron Tilman. Rất vui vì anh đã dành thời gian đến đây với chúng tôi.

Sau khi chào hỏi đồng nghiệp và giới thiệu Dan với mọi người trong nhóm, Ron bắt đầu cuộc họp ngay.

- Tôi rất phấn khởi khi được bổ nhiệm cùng làm việc với nhóm của chúng ta. Nhóm của các bạn đóng một vai trò quan trọng và ảnh hưởng khá lớn đến sự sống còn của cả công ty. Cuộc họp hôm nay là dịp để chúng ta cùng nhìn lại hệ thống đánh giá nhân viên đã được áp dụng trong thời gian qua nhằm hướng đến những yêu cầu cao hơn về động lực và thành quả trong công việc sẽ được áp dụng trong toàn công ty.

Một hệ thống đánh giá hiệu quả phải giúp người lãnh đạo và các nhân viên đặt ra những mục tiêu rõ ràng, người lãnh đạo phải biết được nhân viên của mình có bám sát mục tiêu đã đề ra hay không, và điều quan trọng là phải có khung phê bình và khen thưởng đúng đắn. Như thế người lãnh đạo sẽ cảm thấy rất dễ dàng trong việc phát huy năng lực và tinh thần làm việc tích cực của các nhân viên.

- Hoài bão của tôi, - ông tiếp tục, - là phải làm sao để mọi tiến bộ của chúng ta đều đóng góp vào lợi ích chung của toàn công ty và của khách hàng. Đây là một công việc phức tạp, đòi hỏi chúng ta phải học cách làm việc chung với nhau, giao tiếp sao cho thật chân tình và cởi mở, chia sẻ trách nhiệm lãnh đạo và đưa ra quyết định đúng đắn. Chúng ta có một tháng để hoàn thành nhiệm vụ này. Bước đầu tiên là xác lập nhiệm vụ của cả nhóm và thống nhất với nhau về các mục tiêu và vai trò cụ thể của từng người trong nhóm.

Đoạn Ron viết lên bảng những vai trò và nhiệm vụ của nhóm.

Dan ghi nhận phong cách làm việc hiệu quả của họ ngay từ khi bắt đầu cuộc họp, tuy hơi lạ lẫm và có phần khó chịu với cách chỉ đạo nhân viên của Ron. Anh cũng nhận thấy sự sôi nổi của cả nhóm, và ngạc nhiên phát hiện ra rằng Ron không hề khuyến khích sự nhiệt tình của mọi người trong cuộc họp, mà thay vào đó, ông chỉ muốn lôi kéo mọi người vào nhiệm vụ.

Khi cuộc họp kết thúc, Dan đến gần Ron để trò chuyện thêm.

- Sao anh bạn, anh cảm thấy thế nào về cuộc họp đầu tiên của chúng tôi? - Ron hỏi.

- Thật tình mà nói, tôi cũng không rõ nữa. - Dan trả lời - Nhưng tôi rất ngưỡng mộ cách ông vẽ ra những triển vọng lớn lao và khởi động mọi thứ cho mọi người. Chỉ có điều hình như ai cũng lo ngại về nhiệm vụ đặt ra, một số thậm chí còn tỏ ra khá căng thẳng nữa đấy.

- Đúng thế. - Ron nói - Ở bất kỳ nhóm nào khi mới thành lập, các thành viên cũng sẽ cảm thấy lo ngại không biết họ có hòa nhập được vào tập thể đó không. Chính điều đó sẽ tạo nên những hoài nghi và cảm giác chưa tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên. Cũng dễ hiểu thôi, vì ban đầu ai mà chẳng hào hứng pha lẫn hoài nghi phải không nào? Thế anh nghĩ sao về cách lãnh đạo của tôi?

- À, - Dan mỉm cười. - Tôi thấy ông hướng dẫn họ khá tỉ mỉ, nhưng lại rất cần thiết. Sự tỉ mỉ đó không cản trở sự hào hứng của mọi người.

- Thế theo anh, như vậy đã đủ để họ khởi động chưa? - Ron chợt hỏi.

- Tất nhiên là có rồi. - Dan trả lời - Tôi nghĩ rằng họ đã có một cái nhìn khái quát về mục đích và bắt đầu hiểu rõ hơn về những mục

tiêu và vai trò cụ thể của nhóm.

- Đó chính là điều tôi mong đợi. - Ron mỉm cười - Tất cả những nhóm làm việc mới cần có một cái nhìn khái quát và rõ ràng về mục đích của cả nhóm, vai trò của từng cá nhân, quy định của nhóm và các quy trình đưa ra quyết định. Tôi rất vui vì anh đã nhìn thấy được vấn đề. Cám ơn anh vì đã tham gia với chúng tôi.

Khi Dan đến gặp Vị Giám Đốc Một Phút sau buổi trưa hôm ấy, ông hỏi ngay:

- Chào anh bạn, cuộc họp đánh giá nhân viên của Ron sao rồi?

- Mọi chuyện tốt cả. - Dan nói - Quan điểm của anh về việc phải tạo ra một mục đích cụ thể đã được nêu ra trong cuộc họp. Ron tập trung vào việc phác thảo ra mục đích chung cũng như đưa ra những kỳ vọng của ông ta. Tất cả mọi người ai nấy đều rất hào hứng, nhưng họ rất cần được chỉ đạo đúng hướng. Ron đã thể hiện bản lĩnh lãnh đạo ấy rất tốt. Tôi nghĩ bí quyết để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả chủ yếu tùy thuộc vào người lãnh đạo.

- Không đơn giản thế đâu anh bạn! - Vị Giám Đốc Một Phút nói ngay - Nên nhớ rằng cuộc họp đầu tiên giữa các thành viên trong nhóm bao giờ cũng phải chỉ rõ ra được nhiệm vụ, mục tiêu và những trách nhiệm liên quan. Những gì anh vừa mô tả chỉ là bước cơ bản đầu tiên mà thôi. Và đó chính là giai đoạn 1: Định hướng.

Giai đoạn 1: Định hướng.

Đặc điểm

- Có sự hào điểm hứng vừa phải

- Có những kỳ vọng to lớn, thậm chí không thực tế

- Có sự lo ngại về vai trò, sự chấp nhận, tin tưởng và nương tựa vào nhau giữa các thành viên

- Có thái độ chăm chú, lịch sự và kỷ luật

- Không rõ ràng về mục đích, tiêu chuẩn, vai trò, mục tiêu và cách thức (cách làm việc chung với nhau)

- Cần sự hỗ trợ và định hướng từ cấp lãnh đạo

- Có sự thử nghiệm về các giới hạn công việc.

Những yếu tố cần thiết

- Sự thông hiểu chung của mọi người về mục đích của nhóm

- Sự thống nhất về các quy định và chuẩn mực trong khi làm việc với nhau

- Sự thống nhất về vai trò, mục tiêu và các tiêu chuẩn

- Sự thống nhất về quyền ra quyết định và trách nhiệm liên quan

- Sự thống nhất về cơ cấu làm việc và các giới hạn trong công việc - công việc sẽ được thực hiện như thế nào, bởi những ai, bao gồm cả những quy định về thời hạn, nhiệm vụ và các kỹ năng cần phải có

- Thông tin cần thiết về những nguồn lực sẵn có

- Sự thông hiểu lẫn nhau để tận dụng những điểm mạnh thay thế cho nhau cũng như thiết lập mối quan hệ giữa các cá nhân...

Vấn đề cần lưu ý

- Lợi ích của từng cá nhân

- Sự thùa nhận lẫn nhau giữa các thành viên

- Niềm tin

- Xem ra có vẻ giai đoạn 1 này quan trọng quá nhỉ? - Dan nói. - Dường như có rất nhiều việc cần làm đấy.

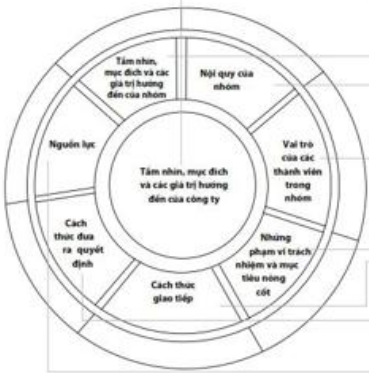
- Hoàn toàn chính xác. - Vị Giám Đốc Một Phút nói. - Đây chính là giai đoạn mà nhóm phải hình thành nên một hiến chương cho riêng mình, để từ đó tạo nên một nền tảng vững chắc cho những công việc trong tương lai của nhóm, cũng như để đảm bảo mọi yêu cầu đều được đáp ứng.

- Như vậy thì có thể hình dung rằng muốn làm việc hiệu quả, một nhóm bất kỳ nhất thiết phải xây dựng hiến chương cụ thể nếu không muốn làm những việc vô bổ? - Dan băn khoăn.

- Đúng thế. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Chính vì tầm quan trọng ấy mà chúng ta phải thiết lập một khuôn mẫu hiến chương cho các nhóm làm việc.

Mẫu hiến chương cho nhóm

Hiến chương của nhóm là một hệ thống các điểm thống nhất giữa những thành viên, trong đó nêu rõ mục tiêu của nhóm, nhấn mạnh tầm quan trọng của công việc và đưa ra cách thức làm việc chung để cả nhóm đạt được kết quả mong muốn.


Tầm nhìn, mục đích và các giá trị hướng đến của nhóm
Nội quy của nhóm
Vai trò của các thành viên trong nhóm
Những phạm vi trách nhiệm và mục tiêu nòng cốt
Cách thức giao tiếp
Cách thức đưa ra quyết định
Nguồn lực
Tầm nhìn, mục đích và các giá trị hướng đến của công ty

Tầm nhìn, mục đích và các giá trị hướng đến của công ty chính là cốt lõi xây dựng hiến chương cho nhóm. Nó tạo môi trường cho sự tồn tại của cả nhóm

Tầm nhìn, mục đích và các giá trị hướng đến của nhóm phải phù hợp với tầm nhìn, mục tiêu và các giá trị hướng đến của công ty. **Tầm nhìn** chính là viễn cảnh về kết quả lý tưởng sau cùng. **Mục đích** giúp xác định công việc của nhóm và chỉ ra tầm quan trọng của công việc; nó sẽ hỗ trợ, hướng dẫn cho việc xác định các vai trò khác nhau của các thành viên cũng như việc xác lập những mục tiêu và nhất trí các chiến lược. **Giá trị hướng đến chính** là niềm tin bền lâu có vai trò định hướng các hành động của nhóm.

Nội quy của nhóm chính là những quy định cơ bản giúp xác định những hành vi phù hợp cho các thành viên trong nhóm.

Vai trò của các thành viên trong nhóm sẽ xác định nhiệm vụ của cá nhân đối với sự thành công của cả nhóm.

Những phạm vi trách nhiệm và mục tiêu nòng cốt được rút ra từ mục đích của nhóm, giúp xác định các phạm vi chức năng khi tham gia vào quá trình phấn đấu đạt đến mục đích của nhóm. Mục tiêu giúp xác định những thành quả có thể đo lường được và thời gian cần thiết để thực hiện thành công nhiệm vụ.

Cách thức giao tiếp đảm bảo sự trao đổi thông tin kịp thời giữa các thành viên trong nhóm cũng như giữa công ty và khách hàng.

Cách thức đưa ra quyết định chính là phương pháp mà nhóm sử dụng để đưa ra các quyết định của mình. Quyền hạn quy định phạm vi trách nhiệm của nhóm trong việc đưa ra các quyết định. Phạm vi trách nhiệm sẽ thiết lập nên những chiến lược để đảm bảo cho việc thực hiện những cam kết.

Nguồn lực chính là những tư liệu đáng tin cậy và những hỗ trợ dành cho nhóm trong quá trình hoàn tất các mục tiêu.

Sau khi đọc xong bản tóm tắt mẫu hiến chương, Dan trầm trồ:

- Ồ, nếu cứ tuân theo mô hình này thì bất kỳ nhóm nào cũng sẽ có một khởi đầu thật hoàn hảo!

- Đúng thế. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Kể từ khi sử dụng quy trình này, tôi nhận thấy nhân viên của mình bắt nhịp rất nhanh, mặc dù lúc đầu có hơi mất chút thời gian.

- Tôi hiểu rồi! - Dan gật gù - Thế còn những giai đoạn khác thì sao, khi mà nhóm đã trưởng thành hơn?

- À, trước khi bước sang giai đoạn tiếp theo, tôi muốn mời anh đến thăm một nhóm làm việc khác trong công ty. Nhóm này đã trưởng thành hơn nhiều so với nhóm của Ron. Đó là nhóm chuyên cải thiện hiệu suất sản xuất trong công ty, và suốt hai tuần qua họ bận bịu với việc bàn cách giải quyết những khiếu nại của khách hàng cùng các tồn đọng trong việc thanh toán. Để tôi kiểm tra xem khi nào họ họp nhóm để anh tiện tham gia nhé.

- Nghe thú vị quá. - Dan nói - Thế ngày mai tôi gọi lại cho anh nhé?

- Không, tôi sẽ hỏi họ ngay bây giờ. - Vị Giám Đốc Một Phút vừa nói vừa bấm điện thoại gọi cho Susan Schaefer.

- Chào Susan! - Ông tươi cười nói. - Tôi có một anh bạn trẻ đang muốn tìm hiểu về nhóm làm việc hiệu quả của chị. Không biết anh ta có thể tham gia cuộc họp kỳ tới của chị được không?

Giai đoạn 2
THỬ THÁCH

-Xin chào chị. - Dan khẽ gật đầu khi vừa thấy Susan ở ngoài sảnh - Vị Giám Đốc Một Phút giới thiệu tôi đến đây để tham gia cuộc họp nhóm của chị đấy.

- À phải rồi. - Susan nói - Còn vài phút nữa thì cuộc họp sẽ bắt đầu đấy. Trong nhóm này, có bốn người ở bộ phận vận chuyển, hai người ở phòng kế toán, ba người ở phòng kinh doanh và một là giám đốc phòng dịch vụ thông tin khách hàng. Chúng tôi đang tìm cách cải thiện quy trình thanh toán hóa đơn sao cho thuận tiện nhất để giảm thiểu những khiếu nại của khách hàng. Anh cứ tham gia với chúng tôi nhé.

Susan định bắt đầu cuộc họp lúc 2 giờ 5 phút, nhưng mãi đến 2 giờ 10 phút mọi người mới có mặt đông đủ để bắt đầu cuộc họp. Cô nhanh chóng đề cập vào vấn đề.

- Đây là cuộc họp lần thứ tư của chúng ta. Mặc dù cả nhóm đã đề ra mục tiêu là phải thanh toán hóa đơn chính xác cho khách hàng và giảm thiểu khiếu nại của họ, nhưng chúng ta vẫn chưa đi đến thống nhất về những biện pháp và hành động cụ thể nào cả.

- Điều đó không đúng. - Sam, một nhân viên kinh doanh, vội lên tiếng. - Chúng tôi đã cung cấp cho phòng kế toán những thông tin đặt hàng rất chính xác, nhưng dường như họ không theo dõi thông tin kỹ lưỡng cho lắm.

Ngay lập tức, một nhân viên phòng kế toán và trưởng phòng IT vào cuộc, và chỉ vài phút sau đó thì không còn ai nghe ai nói nữa. Cuộc họp trở nên rối rắm, Dan thậm chí không biết họ đang tranh cãi về vấn đề gì.

Khoảng năm phút sau, Susan vỗ tay lên bàn và nói lớn:

- Thôi nào! Tranh cãi sẽ chẳng giúp chúng ta đi đến đâu hết. Không ai chịu nghe ai nói cả. Bây giờ thế này, chúng ta sẽ lần lượt mời từng người phát biểu. Tôi muốn các anh chị hãy nói ra vấn đề mà theo các anh chị là quan trọng nhất.

Thế là, tuy vẫn chưa được thỏa mãn hoàn toàn nhưng dù sao mọi người cũng đã bắt đầu xác định được đâu là những vấn đề cốt lõi cần quan tâm.

- Anh thấy thế nào hả Dan? - Susan hỏi khi cô và Dan bước ra khỏi phòng họp.

- Tôi thấy rối rắm quá! - Dan trả lời - Cuộc họp làm tôi thấy hơi khó chịu. Dường như mọi người chưa được hài lòng, thậm chí có người còn tỏ ra giận dữ nữa. Khi chị tập trung vào vấn đề và đề nghị mọi người tham gia phát biểu để lấy ý kiến, bọn họ có vẻ như thách thức cả chị cùng các đồng nghiệp khác, một số còn muốn rút lui khỏi nhóm. Tôi lấy làm lạ ở chỗ cuối cuộc họp chị lại chúc mừng họ dù đã phê bình họ khá gay gắt lúc đầu.

- Tôi hiểu những băn khoăn của anh rồi. - Susan nói - Chúng ta sẽ bàn thêm về điều đó sau nhé, vì bây giờ tôi lại phải đi họp đây.

"Cuộc họp này làm mình nhớ đến những nhóm làm việc trước đây đã từng cộng tác." Dan tự nhủ, "Đó là lý do tại sao mình chẳng bao giờ thích đội nhóm và các cuộc hội họp. Đó là lý do vì sao...

Nhiều người cho rằng họp hành chỉ là việc ngồi chơi xơi nước và giết thời gian vô bổ.

Dan cười thầm khi nghĩ đến điều đó. "Có lẽ nên gọi đó là 'Lắm thầy nhiều ma' thì hơn, chẳng giải quyết được điều gì mà có khi còn khiến mọi thứ tệ hơn ban đầu !"

Nét mặt của Dan vẫn còn lộ vẻ bối rối khi anh quay lại văn phòng của Vị Giám Đốc Một Phút sau cuộc họp ban nãy.

- Rõ là một cuộc họp lạ lùng. - Dan nói khi vừa bước vào phòng - Tôi không khỏi thắc mắc tại sao ông có thể gọi đó là bước thứ hai được nhỉ? Nhóm của Susan làm việc trì trệ thấy rõ và các thành viên thì xung đột với nhau chứ đâu được như nhóm đang ở trong giai đoạn đầu?

- Chính xác là như thế đấy! - Vị Giám Đốc Một Phút cười - Và hiển nhiên là phải như thế. Có vậy thì chúng ta mới gọi đó là giai đoạn Thử Thách chứ. Đó là khi 'tuần trăng mật' ngọt ngào đã chấm dứt. Đây, anh hãy xem mô tả của giai đoạn 2 này nhé:

Giai đoạn 2: Thử thách.

Đặc điểm

- Mâu thuẫn giữa thực tế và kỳ vọng

- Vai trò và mục tiêu trở nên rối rắm và đầy thất vọng

- Không hài lòng với tình trạng bị phụ thuộc vào quyền lực

- Những ý kiến bất đồng bắt đầu thể hiện ra ngoài

- Bắt đầu việc hình thành các phe phái

- Cảm giác bất hợp tác, rối rắm và kém tự tin

- Ganh đua giành quyền lực và gây sự chú ý

- Kém tin tưởng lẫn nhau

- Chỉ một vài nhiệm vụ được hoàn tất

Những yếu tố cần thiết

- Làm rõ toàn cảnh vấn đề

- Xác định lại mục đích, vai trò, mục tiêu và cấu trúc công việc

- Cam kết lại những điều luật và nội quy

- Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm và ứng phó trong công việc

- Phát triển các hoạt động giao tiếp trong nhóm bao gồm việc lắng nghe tích cực, trao đổi ý kiến ôn hòa và không phán xét nhau; phát triển những kỹ năng hòa giải xung đột và giải quyết khó khăn

- Tôn trọng những sự khác biệt

- Tạo điều kiện khai thác thông tin và các nguồn lực tiềm năng

- Động viên khuyến khích và củng cố niềm tin

- Trân trọng những thành quả đã đạt được

- Thảo luận chân thành và cởi mở về những vấn đề xung đột tình cảm, phe phái và mâu thuẫn cá nhân

- Tạo dựng niềm tin và tinh thần trách nhiệm với nhau

Những vấn đề cần lưu ý

- Quyền lực

- Kiểm soát

- Xung đột

- Ôi trời! - Dan thốt lên - Xem ra giai đoạn này phức tạp và kém hiệu quả quá đi mất.

- Khoan vội kết luận đã anh bạn. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Vì có thể anh đã nhầm rồi đấy. Tôi chỉ nói đây là Bước 2, chứ tôi có bảo đây là giai đoạn kém hiệu quả đâu nào. Đây là một giai đoạn mà bất kỳ một tập thể nào cũng phải kinh qua trước khi họ trở nên hiệu quả.

Trước vẻ mặt chờ đợi và có phần mệt mỏi của Dan, Vị Giám Đốc Một Phút tiếp tục:

- Nhưng có điều tôi sẽ không gọi đó là giai đoạn 'tồi tệ', vì nếu nói như vậy thì chẳng khác nào gọi một đứa trẻ vị thành niên là một con người 'tồi tệ'. Mặc dù đặc thù của giai đoạn này là đầy những xung đột và mâu thuẫn về quyền lực, nhưng chính nó cũng sẽ làm nảy sinh sức sáng tạo và xác định những quan điểm khác biệt trong nhóm.

- Phải, tôi cũng nhận thấy rằng vấn đề ở đây không chỉ là việc kém hiệu quả mà còn ở thái độ của các thành viên, trông họ rất khủng hoảng. Mọi người không thích nhau và tinh thần trong nhóm sa sút nghiêm trọng. - Dan nói.

- Đúng. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Việc này vẫn xảy ra như cơm bữa trong các nhóm đấy thôi. Tinh thần và sự nhiệt tình của nhóm sẽ bị dao động khi mọi người nhận thấy nhiệm vụ trở nên khó khăn hơn họ nghĩ ban đầu. Anh có thể dễ dàng nhận ra thái độ bất đồng của các thành viên đối với nhau và đối với trưởng nhóm. Họ luôn có những phản ứng tiêu cực bởi vì các mục tiêu đề ra có vẻ quá nặng nề. Họ sẽ có cảm giác bối rối và bất lực. Hậu quả

của những cảm giác đó chính là việc tinh thần của nhóm sẽ bị chùn xuống. Trong thực tế thì một số nhóm đã mắc phải vấn đề này ngay từ giai đoạn đầu. Đặc biệt là đối với những nhiệm vụ mà không ai muốn nhận lãnh, ví dụ như việc cắt giảm nhân sự trong công ty chẳng hạn. Nếu như các thành viên không hăng hái ngay từ ban đầu hoặc cả tập thể chỉ xem nhiệm vụ đó là công việc phụ thì ắt hẳn cả nhóm sẽ không có tinh thần và nhiệt huyết ngay từ lúc ban đầu, thế là họ khởi sự ở ngay giai đoạn 2 này. Chính vì thế nên chúng ta cần ghi nhớ điều quan trọng này:

Trong quá trình phát triển nhóm, không có giai đoạn nào là giai đoạn thất bại. Mỗi giai đoạn là một bước tiến trong toàn bộ hành trình đi đến thành công.

- Các nhóm cần thiết phải trải qua những yếu tố đặc trưng trong giai đoạn Thử thách này. - Vị Giám Đốc Một Phút nói tiếp - Các thành viên cần được khuyến khích bày tỏ cảm xúc của mình, mọi bức xúc và rối rắm phải được giải tỏa và xử lý kịp thời.

- Tôi sẽ cố ghi nhớ những gì ông nói. - Dan trả lời - Có điều là trong thực tế trước kia, tôi không biết làm cách nào để vận dụng những khái niệm của ông vào việc giải quyết các vấn đề trong nhóm của mình.

Giai đoạn 4
TẠO HIỆU QUẢ

-Trước khi bàn luận kỹ hơn về vấn đề này, chúng ta hãy quan sát thêm một nhóm nữa nhé. Lần này chắc anh sẽ thấy những tiến triển tích cực của nhóm trong giai đoạn phát triển tiếp theo đấy! - Vị Giám Đốc Một Phút nói.

Những cuộc họp thường kỳ của bộ phận vận chuyển được ấn định vào lúc 8 giờ 45 phút mỗi sáng thứ Hai hàng tuần. Sáng hôm ấy, Dan thức dậy rất sớm vì anh rất nóng lòng muốn biết nhóm thứ ba này làm việc như thế nào. Sau khi dùng qua loa bữa sáng, Dan vội vàng ra xe nhưng quỷ thật, chiếc xe của anh cứ nằm ì ra đấy. Xoay xở mãi nhưng vô ích, Dan đành gọi một chiếc taxi. Khi anh đến nơi thì cuộc họp của họ đã bắt đầu được 10 phút. Tuy anh cố nhẹ nhàng đi vào bằng cửa sau và đến ngồi ở cuối phòng họp nhưng mọi người vẫn nhận ra sự có mặt của anh. Tất cả 15 thành viên trong nhóm đều dừng lại, lần lượt giới thiệu và chào mừng Dan đã đến tham gia. Sau đó, cuộc họp lại tiếp tục.

Quả là một nhóm rất hăng hái. Họ đang bàn về giải pháp rút ngắn 15% thời gian vận chuyển hàng hóa và phân tích những số liệu trên các biểu đồ và đồ thị treo trên tường. Dan rất thích thú với hệ thống theo dõi tiến độ hướng đến mục tiêu giảm 15% thời gian vận chuyển hàng hóa của nhóm và tự nhủ nhất định anh phải tìm hiểu thêm về điều này với giám đốc bộ phận vận chuyển. Nhưng có một điều khiến Dan vô cùng băn khoăn: Ai đang chỉ đạo nhóm này?

Dan càng ngạc nhiên hơn khi nhận thấy nhóm này làm việc rất nhanh chóng. Họ chia sẻ thông tin và đưa ra những ý kiến đóng góp mang tính xây dựng. Các thành viên trong nhóm có những cá tính rất khác biệt nhau, ngay cả khi tranh luận, mọi người ai cũng thể hiện rất rõ sự khác biệt của chính mình. Cuộc họp diễn ra rất

vui vẻ trong tiếng cười, thậm chí các thành viên còn trêu đùa lẫn nhau. Có khi nhóm bị tẻ ra thành vài ba nhóm nhỏ khi tranh luận về cách tìm giải pháp cho vấn đề thủ tục. Và sau cùng, họ lại sát nhập thành một để đi đến điều nhất trí chung. Không khí cuộc họp luôn tràn đầy nhiệt huyết và rất hiệu quả. Nhưng ai là người chỉ đạo cả nhóm vậy nhỉ? Dường như chẳng có ai chỉ đạo họ cả. Cả nhóm làm việc như một thể thống nhất, tại những thời điểm khác nhau thì mỗi thành viên lại có vai trò lãnh đạo khác nhau. Dan quả thật cảm thấy rất khó hiểu.

Khoảng 10 giờ 15 phút, có một người đàn ông dong dỏng cao với nét mặt có vẻ rất nghiêm nghị trạc ngoài ba mươi tuổi bước vào phòng.

- Xin lỗi các bạn vì tôi đến trễ. Tôi vừa mới đi họp về. - Người đàn ông nói.

Tất cả mọi người chào hỏi ông ta rồi tiếp tục công việc đang dở dang.

- Xin chào. Tôi là Neil Henry. Rất hân hạnh được biết anh. - Người đàn ông ấy bước đến gần Dan và chào anh.

- Tôi cũng vậy. - Dan đáp lại.

- Chúng ta sẽnói chuyện sau nhé. Giờtôi phải đuổi theo mọi người đểxem họvừa thảo luận những gì. - Neil nói.

Dan rất tò mò về thành viên "muộn" này, và anh cũng rất muốn biết xem cả nhóm sẽ tiếp nhận anh này như thế nào. Ngạc nhiên thay, nhóm vẫn làm việc với nhịp độ ban đầu. Neil vẫn đóng góp ý kiến, đôi lúc anh lại củng cố, khen ngợi và phản bác như tất cả mọi người khác. Sự tham gia của Neil không khác gì với mọi người và anh được đón nhận bình đẳng như mọi thành viên khác.

Đúng 10 giờ 45 thì cuộc họp kết thúc. Khi mọi người đổ ra phía cánh cửa ra về, họ chào Dan và ai nấy cũng đều tỏ ra vui vẻ vì anh đã tham dự cuộc họp với họ hôm nay. Dan cũng cảm thấy rất vui. Anh chưa bao giờ tham dự một cuộc họp nào hiệu quả và êm đẹp như thế, họ đã giải quyết được rất nhiều vấn đề và đặc biệt là Dan rất ấn tượng với thái độ làm việc tích cực của mọi người. Dan có cảm giác như cả nhóm là một đơn vị thống nhất, anh không còn thấy đó là một tập hợp các thành viên riêng lẻ nữa. Cứ tựa như một cỗ máy tự động được bôi trơn hoàn hảo, trong đó từng chi tiết máy đều vận hành nhịp nhàng và ăn ý với nhau để tạo ra những sản phẩm vừa ý nhất.

Những suy nghĩ của Dan bị cắt ngang khi Neil bước lại gần anh.

- Tôi hy vọng anh đã ghi nhận được những gì mong đợi. - Neil nói - Nhóm này cừ lắm. Chúng tôi đã làm việc với nhau hai năm nay, và gần như bây giờ họ không cần đến sự hướng dẫn của tôi nữa.

- Thế anh là trưởng nhóm à? - Dan tròn xoe mắt hỏi.

- Phải, nhưng sao nào? - Neil mỉm cười.

- Đó chính là điều tôi không hề nghĩ ra đấy. - Dan ngạc nhiên, nói hơi vấp váp.

- Ồ! - Neil cười nhỏ - Cuộc sống đầy những bất ngờ thú vị mà. Anh biết không, chúng tôi cũng đã trải qua nhiều giai đoạn khó khăn lắm đấy. Mục tiêu của tôi là dần dần rút khỏi vai trò lãnh đạo một khi nhóm đã tiến triển tốt, có như vậy thì anh mới thấy họ được như ngày hôm nay. Anh có thấy họ rất hiệu quả không nào?

- Hoàn toàn đồng ý. - Dan nhất trí - Vậy là tôi đã hiểu vấn đề rồi. Anh đã thay đổi vai trò lãnh đạo của mình cho phù hợp tùy theo giai đoạn phát triển của nhóm, và mục tiêu anh đặt ra là phải hướng nhóm của mình đạt đến một trình độ mà trong đó nhóm không chỉ hoàn tất nhiệm vụ một cách hoàn hảo mà họ còn phải tự vận động một cách có hiệu quả.

- Anh rất nhạy bén. - Neil khen ngợi - Một khi làm được việc ấy thì anh đã đưa nhóm của mình đến giai đoạn Tạo hiệu quả.

Sau buổi họp, Dan vội đi gặp ngay Vị Giám Đốc Một Phút với một tâm trạng hồ hởi khó tả.

- Ông ấy có trong văn phòng không nhỉ? - Dan hỏi.

- Có đấy, thưa ông. Nhưng ông ấy đang bận tiếp chuyện với một người. Ông vui lòng đợi chốc lát nhé. - Cô trợ lý của Vị Giám Đốc Một Phút tươi cười trả lời.

Trong khi chờ đợi, Dan nhớ lại những điều vừa quan sát được trong những ngày qua bằng các ghi chú tỉ mỉ:

1. Giai đoạn 1: Định hướng

Các thành viên rất hăng hái nhưng lo ngại không biết bản thân có hòa hợp được với nhóm. Họ chưa hiểu rõ lắm về nhiệm vụ của mình. Người lãnh đạo phải chỉ đạo họ rất kỹ từ việc xác định mục

đích, vai trò cùng các nhiệm vụ của họ. Giao tiếp đa phần mang tính một chiều theo hướng truyền đạt từcấp trên xuống cấp dưới.

2. Giai đoạn 2: Thử thách

Các thành viên của nhóm bối rối và trở nên cáu kỉnh. Ở giai đoạn này cũng diễn ra sự tiến triển trong nhóm nhưng rất chậm. Người lãnh đạo nên tỏ ra rất cứng rắn nhưng vẫn phải luôn động viên mọi người bộc lộ suy nghĩ và ý kiến của mình.

3. Giai đoạn 3: Tạo hiệu quả

Nhóm làm việc tốt đẹp với hiệu quả không ngờ, ngay cả khi không có người trưởng nhóm. Các thành viên tràn đầy nhiệt huyết và làm việc với năng suất rất cao. Vai trò đóng góp của tất cả mọi người là như nhau, kể cả người trưởng nhóm. Nhưng làm thế nào họ có thể làm được điều ấy nhỉ?

Dan cứ suy nghĩ mãi về câu hỏi đó. Anh biết, còn nhiều thứ mình chưa khám phá hết. Chợt Vị Giám Đốc Một Phút xuất hiện.

- Chào Dan, sao rồi anh bạn? - Ông vui vẻ hỏi, và bắt gặp đôi mày đang cau lại của Dan.

- Sao trông anh có vẻ suy tư thế? - Vị Giám Đốc Một Phút hỏi tiếp.

- Vâng, đúng thế! - Không chần chừ, Dan trả lời ngay - Nhóm thứ ba mà tôi vừa quan sát thật lạ. Họ làm việc vui vẻ, thống nhất với nhau và lại tự quản rất tốt. Nhưng chính vì thế mà tôi rất băn khoăn một điều, nhờ đâu từ giai đoạn Thử thách thứ hai họ lại có thể làm được điều đó? Chẳng lẽ tôi đã bỏ sót một giai đoạn nào đó ở giữa chăng?

- Đúng đấy anh bạn. - Vị Giám Đốc Một Phút trả lời - Anh đã bỏ qua một giai đoạn quan trọng trong toàn bộ quá trình phát triển của nhóm. Anh bạn đã nhảy từ giai đoạn Thử thách sang giai đoạn Tạo hiệu quả. Nhưng trước khi nói về giai đoạn anh đã bỏ qua, tôi sẽ tóm tắt giai đoạn thứ tư này cho anh nhé!

Giai đoạn 4: Tạo hiệu quả.

Đặc điểm

- Các thành viên nắm rõ mục đích, giá trị, vai trò, mục tiêu

- Thúc đẩy sức mạnh của nhóm để phát huy năng lực của nhóm

và không ngừng cải thiện

- Các mối quan hệ và giao tiếp trong nhóm được xây dựng trên cơ sở niềm tin, sự tôn trọng lẫn nhau và tinh thần cởi mở

- Sự linh hoạt và chia sẻ trong trách nhiệm lãnh đạo là nguồn động lực giúp nhóm đương đầu với những thử thách mới

- Đạt hiệu quả tối ưu và chất lượng công việc cao

- Có sự công nhận và trân trọng đối với thành quả của cá nhân và nhóm

- Có tinh thần hăng hái cao độ...

Những yếu tố cần thiết

- Tiếp tục tập trung vào hiệu quả

- Đón nhận những thử thách mới

- Công nhận và đánh dấu những thành quả của nhóm

- Công nhận những cá nhân xuất sắc

- Tự đưa ra quyết định trong những chừng mực nhất định..

Những vấn đề cần lưu ý

- Những thử thách mới

- Sự phát triển và học tập không ngừng

Giai đoạn 3
HÒA NHẬP

-Đó chính xác là cách hoạt động trong nhóm của Neil. - Dan nói - Thế còn giai đoạn tôi đã bỏ qua là gì nào?

- Giai đoạn đó gọi là giai đoạn Hòa nhập. Đó chính là nhịp cầu chuyển tiếp từ sự Thử thách mà anh đã nhìn thấy ở nhóm của Susan sang sự nhiệt tình và tính hiệu quả trong nhóm của Neil.

- Thế điều gì sẽ xảy ra trong giai đoạn ấy? - Dan hỏi.

- Cách tốt nhất để tìm hiểu về giai đoạn Hòa nhập này chính là...

- Trải nghiệm nó. - Dan cắt ngang lời Vị Giám Đốc Một Phút.

- Đúng rồi đấy! - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Để tôi xem đã nào. Thông thường thì giai đoạn này diễn ra khá nhanh.

Ngay lúc đó, máy điện thoại trên bàn làm việc của Vị Giám Đốc Một Phút reo lên.

- Louise Gilmore đang chờ máy, tôi bảo cô ấy gọi lại cho Ngài sau nhé? - Giọng cô thư ký vang lên trong máy.

- Khoan đã nào. - Vị Giám Đốc Một Phút trả lời - Cô cứ nối máy cho tôi.

Đọan ông quay sang Dan.

- Xin lỗi anh nhé, nhưng tôi nghĩ đây chính là những gì chúng ta đang tìm kiếm đấy. - Ông tiếp tục - Chào Louise, tôi giúp được gì cho cô nào?

Sau khi nghe Louise ở đầu dây bên kia trả lời, Vị Giám Đốc Một

Phút cười thật tươi:

- Thật là tuyệt vời Louise ạ! Tôi đã bảo mà, cô phải tin vào quá trình ấy chứ. Nó hiệu quả lắm đấy. Thế cô nghĩ sao nếu như chúng ta có một khách mời đến dự cuộc họp của chị vào sáng ngày mai? Dan là bạn tôi đấy, anh ấy đang tìm hiểu về tiến trình phát triển của nhóm và tôi nghĩ cuộc họp ngày mai của cô sẽ rất có ích cho Dan...Cám ơn cô nhé! Anh ấy sẽ đến đúng giờ mà.

- Mọi việc xong rồi đấy. - Quay sang Dan, ông nói. - Ngày mai anh hãy đến dự cuộc họp vạch kế hoạch chiến lược do Louise tổ chức, nếu anh quan tâm thì...

- Tất nhiên là tôi sẽ đi chứ! - Dan háo hức trả lời.

Sáng hôm sau Dan đến văn phòng rất sớm. Trong suốt quãng đường ngồi taxi, Dan cảm thấy mình thật may mắn vì đã gặp được một con người tuyệt vời, sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm của mình với người khác. Đó là sức mạnh mà Vị Giám Đốc Một Phút sẵn lòng trao nó cho bất kỳ ai mà không hề tính toán.

Louise Gilmore là phó chủ tịch kế hoạch chiến lược của công ty. Lúc Dan bước vào phòng, chị đang ngồi trầm ngâm bên bàn làm việc. Vừa thấy Dan, chị bỗng trở nên vui vẻ hẳn với một nụ cười rất thân thiện và cái bắt tay nồng nhiệt. "Chị ấy thật sinh động và dễ mến!", anh thoáng nghĩ.

Rồi họ cùng nhau bước vào phòng họp. Ở đó đã có sáu thành viên đang trò chuyện với nhau rất vui vẻ và thân tình. Khi được giới thiệu, Dan cảm thấy mọi người tuy rất thân thiện nhưng vẫn còn chút gì đó dè dặt.

Và cuộc họp bắt đầu bằng việc Louise điểm lại những mâu thuẫn mà nhóm đã trải qua liên quan đến quá trình xác định hướng đi và mục tiêu trong năm tới cũng như những mục tiêu phấn đấu mà họ đã nhất trí với nhau. Trong suốt quá trình ôn lại đó, bầu không khí cuộc họp luôn tràn ngập tiếng cười và những lời bông đùa thân thiện giữa các thành viên với nhau. Có vẻ như mọi người rất thích và tôn trọng nhau mặc dù Louise có đề cập đến những bất đồng quan điểm mà họ đã trải qua. Cả Louise cũng cười rất thoải mái với họ.

Cuộc họp hôm nay sẽ bắt đầu bằng việc xét đến một số quyết định cần đưa ra. Cả nhóm bắt tay ngay vào việc. Họ chăm chú lắng nghe lẫn nhau, cùng xây dựng ý kiến và đi đến thống nhất chung. Dan thích thú theo dõi khi thấy mọi việc diễn ra thật suôn sẻ. Anh

chú ý thấy vừa khai mạc cuộc họp xong, Louise lập tức nhường quyền chỉ đạo lại cho các thành viên khác mỗi khi thay đổi chủ đề thảo luận. Không khí trong nhóm đầy vẻ tôn trọng và nhã nhặn. Dan cũng nhận ra một số thành viên trong nhóm tỏ ra khá lặng lẽ. Ngay khi quyết định cuối cùng dường như đã được đưa ra thì ngạc nhiên thay Louise lại lên tiếng.

- Này Bill, từ nãy giờ anh không nói gì, có phải vì anh vẫn đang có vấn đề gì thắc mắc đúng không?

- Vâng, có đấy. Nhưng chỉ là một vấn đề nhỏ thôi. - Bill nói.

- Thì anh cứ mạnh dạn chia sẻ với chúng tôi xem nào! - Louise khuyến khích - Anh cũng biết rồi đấy, hầu hết các quyết định mà chúng ta đưa ra đều dựa trên những ý kiến bất đồng của mọi người mà.

- Được. - Thế là Bill bắt đầu trình bày quan điểm của mình một cách thận trọng. Ban đầu có nhiều người phản đối ý kiến của Bill, và rồi không khí cuộc họp lại sôi nổi khi cả nhóm cùng bàn về những mặt tốt và những mặt hạn chế trong các ý kiến mà Bill vừa mới đưa ra.

Dan thầm nghĩ "Chao ôi, cứ thế này thì Louise sẽ khá vất vả đây. Trước đây vài phút mọi việc vẫn êm xuôi cơ mà."

Trong khi đó, Louise bình thản lắng nghe và phân tích những ý kiến bất đồng dựa trên việc xem xét từng khía cạnh của vấn đề và bổ sung ý kiến riêng của chị. Tất cả mọi thành viên khác cũng bắt đầu làm y như vậy.

- Nếu như chúng ta thực hiện theo quyết định đã thống nhất, - Bill khá dè dặt nói - nếu như lợi nhuận chúng ta mong đợi vẫn giữ ở mức ổn định và những cắt giảm kinh phí ở những phòng ban khác vừa đủ thì chúng ta hoàn toàn có thể đầu tư cải thiện nguồn vốn.

Các thành viên còn lại lắng nghe và Dan thấy một số đã bắt đầu gật gù đồng ý. Khi được hỏi ý kiến, tất cả mọi người đều hăng hái đồng ý. Thế là không lâu sau đó thì cuộc họp khép lại trong không khí phấn khởi vì nhiệm vụ đã được giải quyết thỏa đáng.

Khi ra về, các thành viên ai ai cũng dừng lại bắt tay Dan với nét mặt tràn đầy tự tin và nhiệt huyết. Mọi người nói với nhau thật phấn khởi "Cuộc họp thành công quá!", hay "Thế là chúng ta đã giải quyết ổn thỏa vấn đề rồi".

Khi mọi người đã về hết, Louise vàVị Giám Đốc Một Phút tiến đến Dan:

- Sao hả Dan, anh thấy thếnào?

- Thật là đáng kinh ngạc! - Dan trả lời - Tôi cứ nghĩ là cuộc tranh luận sẽ không đi đến đâu, thế mà các thành viên lại tỏ ra tự tin hơn sau những gì họ bất đồng với nhau. Còn một điều nữa, tôi thấy chị khai mạc cuộc họp rồi lại để tự họ điều khiển mọi việc, chỉ khi nào thật cần thiết chị mới can thiệp để giúp đỡ họ.

- Thế là anh đã nắm bắt được vấn đề rồi đấy. - Louise mỉm cười - Mọi người cảm thấy hài lòng vì họ đã cùng nhau giải quyết được những mâu thuẫn giữa các thành viên. Cũng giống như những cặp vợ chồng mới cưới nhau ấy, chẳng ai dám nói ra những ý kiến bất đồng của mình mặc dù trong thâm tâm họ không hề đồng ý với những hành động của vợ hoặc chồng mình. Thế rồi sau khi giải tỏa những quan điểm khác biệt ấy thì quan hệ hôn nhân của hai người sẽ trở nên khắng khít hơn. Mối đe dọa chính yếu chính là âm thầm nung nấu những ý kiến bất đồng mà không bày tỏ, vì điều đó sẽ làm ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của cả nhóm. Hậu quả có thể dẫn đến cái gọi là Rào cản quan điểm.

- Rào cản quan điểm? Nghĩa là gì thế? - Dan thắc mắc hỏi.

- Đó là thuật ngữ do một nhà tâm lý học nổi tiếng đặt ra. - Vị Giám Đốc Một Phút xen vào giải thích - Trong khi nghiên cứu những nhóm cố vấn cho tổng thống Mỹ, nhà tâm lý học Irving Janis đã khám phá ra rằng những áp lực về mặt xã hội sẽ kiềm hãm con người ta đưa ra những ý kiến bất đồng của mình.

- Ồ, như vậy là Rào cản quan điểm xảy ra khi các thành viên trong nhóm e ngại chia sẻ thẳng thắn những ý kiến bất đồng của mình. - Dan suy tư - Ai cũng muốn dựa cột mà nghe cho an toàn.

- Chính xác là như vậy. Và trách nhiệm của tôi trong giai đoạn này là khuyến khích mọi người bày tỏ những quan điểm bất đồng của mình và hỗ trợ nhóm giải quyết những xung đột vẫn còn tồn đọng. Tôi sẽ hướng đến mục tiêu phát huy sự tự chủ của nhóm trong việc giải quyết những ý kiến bất đồng, và đánh giá cao những giá trị khác biệt từ quan điểm của mỗi người. Đó chính là mấu chốt quan trọng trong giai đoạn Hòa nhập này mà nhóm tôi đang trải qua.

- Còn một điều nữa, - cô nói tiếp, - trong giai đoạn này nhóm đã có thể bắt đầu tự điều hành được. Nếu như tôi cứ ở đó hướng dẫn

mọi việc thì họ sẽ không bao giờ làm nên việc. Vai trò của tôi bây giờ chỉ là hỗ trợ cho những cố gắng của nhóm trong việc tự điều hành và xây dựng mối quan hệ tích cực giữa các thành viên với nhau mà thôi.

- Nhưng nếu họ thực sự gặp rắc rối thì sao? - Dan hỏi.

- Thì chắc chắn là tôi phải có mặt ở đó rồi. - Louise trả lời bằng một nụ cười.

- Tôi cũng nghĩ thế, - Dan cũng cười. - Cảm ơn chị Louise nhé, chị đã giúp tôi rất nhiều đấy!

- Không có chi đâu anh bạn. - Louise vừa nói vừa đưa cho Dan một tờ giấy. - Chắc anh biết ai nhờ tôi đưa cho anh cái này rồi chứ, đây chính là bản tóm tắt giai đoạn thứ ba: Giai đoạn Hòa nhập.

Giai đoạn 3: Hòa nhập.

Đặc điểm

- Việc phân chia vai trò, mục tiêu, nhiệm vụ và vị trí của các thành viên trở nên rõ ràng hơn

- Cam kết về các chuẩn mực và giá trị hướng đến cũng được thể hiện ở mức độ cao hơn

- Gia tăng số lượng nhiệm vụ được hoàn tất, hướng đến năng suất cao

- Phát huy niềm tin, sự gắn bó, hài hòa và thái độ tôn trọng lẫn nhau

- Sẵn sàng chia sẻ trách nhiệm, quyền lãnh đạo và điều khiển nhóm

- Thấu hiểu và trân trọng những khác biệt giữa các thành viên

- Đại từ nhân xưng không còn là "tôi" mà phải là "chúng ta"

- Có khuynh hướng tránh gây xung đột.

Những yếu tố cần thiết

- Sự hòa hợp của nhóm và vai trò, mục tiêu, nhiệm vụ và vị trí của từng cá nhân

- Không ngừng phát triển các kỹ năng

- Khuyến khích chia sẻ những quan điểm khác nhau và bày tỏ ý kiến bất đồng để phát huy kỹ năng giải quyết khó khăn

- Liên tục phát triển niềm tin và xây dựng các mối quan hệ tích cực

- Chia sẻ trách nhiệm lãnh đạo và điều hành nhóm

- Tập trung nâng cao hiệu quả công việc

- Đánh giá và học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau

- Công nhận và ăn mừng thành công của nhóm

Những vấn đề cần lưu ý

- Chia sẻ quyền kiểm soát

- Tránh xung đột

NHỮNG THAY ĐỔI VỀ NĂNG SUẤT VÀ NHUỆ KHÍ

- Thế anh bạn đã học được những gì qua các buổi tham dự họp nhóm của công ty chúng tôi nào? - Vị Giám Đốc Một Phút hỏi Dan khi anh vừa bước vào văn phòng của ông.

- À, trước tiên là bốn giai đoạn phát triển mà bất kỳ một nhóm nào cũng phải trải qua lúc này hoặc lúc khác. - Dan nói - Giai đoạn thứ nhất mà nhóm trải qua chính là giai đoạn Định hướng. Ở thời điểm này, năng suất làm việc còn kém do các thành viên chưa hiểu rõ những mục tiêu và nhiệm vụ cụ thể. Họ cũng chưa nắm được cách làm việc trong một nhóm sẽ ra sao. Tuy vậy, nhuệ khí trong nhóm rất cao vì ai cũng hăng hái được làm thành viên của một nhóm mới, ai cũng có những kỳ vọng rất cao.

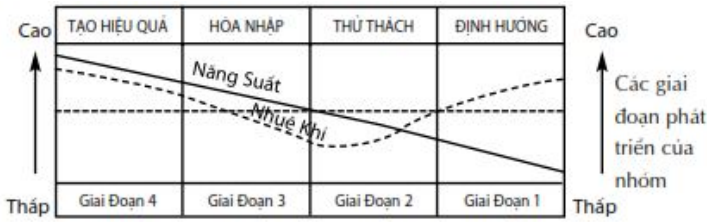
Tiếp theo đó là đến giai đoạn Thử thách. Giai đoạn này cũng giống như khi 'tuần trăng mật' kết thúc, những kỳ vọng của nhóm đặt ra dường như quá khó khăn để đạt được. Và đến giai đoạn Hòa nhập tức là lúc các thành viên bắt đầu học cách làm việc chung với nhau để giải quyết những quan điểm khác biệt của nhau, từ đó phát huy sức mạnh liên kết và sự tự chủ. Cuối cùng chính là giai đoạn Tạo hiệu quả. Đây là thời kỳ hoạt động mạnh nhất của nhóm. Năng suất làm việc tăng cao vì các thành viên đã hiểu biết về nhóm, về các kỹ năng cần thiết, và tinh thần của nhóm tràn đầy sức sống.

- Một tóm tắt khá súc tích đấy Dan ạ. - Vị Giám Đốc Một Phút nhận xét - Thế anh còn phát hiện ra điều gì nữa không?

- Tôi cũng nhận thấy năng suất làm việc của nhóm tăng dần qua bốn giai đoạn. - Dan tiếp tục - Ở giai đoạn Định hướng - năng suất thấp, song nó sẽ tiếp tục được cải thiện qua giai đoạn Thử thách và Hòa nhập cho đến khi đạt đến mức độ cao nhất ở giai đoạn Tạo hiệu quả. Mặt khác, nhuệ khí và sự năng nổ tuy khởi đầu rất cao ở

giai đoạn Định hướng nhưng sẽ suy giảm dần cho đến giai đoạn Thử thách để rồi lại tiếp tục vươn lên ở giai đoạn hòa nhập và đến cao điểm trong giai đoạn Tạo hiệu quả.

- Anh nhận xét khá lắm ! - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Một nhà nghiên cứu chuyên về sự phát triển của nhóm đã mô hình hóa những khía cạnh ấy bằng một biểu đồ để diễn tả sự biến thiên của năng suất và nhuệ khí trong từng giai đoạn phát triển. Biểu đồ ấy trông như thế này. - Vị Giám Đốc Một Phút vừa nói vừa đưa cho Dan xem một biểu đồ.



- Thật là dễ hiểu và bổ ích. - Dan nói - Nhưng tôi vẫn còn thắc mắc một điều?

- Cứ tự nhiên đi anh bạn ! - Vị Giám Đốc Một Phút khuyến khích.

- À, tôi thấy dường như ở mỗi giai đoạn phát triển cần có một hình thức lãnh đạo khác nhau. Thế thì làm sao người trưởng nhóm biết được đâu là cách lãnh đạo cho phù hợp ở từng giai đoạn?

MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO HOẠT BIẾN

-Có vẻ như anh đã nắm vững những vấn đề cốt lõi rồi đấy. Bước tiếp theo là cần phải có sự thích ứng trong kỹ năng lãnh đạo ở từng giai đoạn. Muốn làm được điều này, anh phải trở thành một Nhà lãnh đạo hoạt biến đấy. - Vị Giám Đốc Một Phút mỉm cười.

- Trở thành cái gì cơ?

- Nhà lãnh đạo hoạt biến. - Vị Giám Đốc Một Phút lặp lại - Từ lâu chúng ta vẫn cho rằng chỉ có hai cách quản lý một tập thể: chuyên quyền hoặc dân chủ. Ở hình thức lãnh đạo chuyên quyền, người lãnh đạo sẽ chỉ rõ các nhiệm vụ cần làm, cách làm, thời điểm và địa điểm thực hiện các nhiệm vụ đó cho nhân viên của mình. Hiệu quả của nhóm được đặt lên hàng đầu. Còn với hình thức dân chủ, người ta lại chú trọng đến việc lắng nghe mọi người, khen ngợi những nỗ lực của họ và tạo điều kiện cho các thành viên tương tác với nhau trong công việc. Tinh thần chung của nhóm được xem là cách tốt nhất giúp phát huy hiệu quả làm việc của cả tập thể. Và cả hai cách này đều có những bất ổn của nó.

- Tôi đoán thế nào một trong những điều bất ổn đó cũng sẽ là thái độ nhìn nhận vấn đề, đúng không? - Dan nói xen vào - Thế nào cũng dẫn đến tình trạng "Tôi đúng, anh sai" trong cách nhìn nhận tất cả mọi sự việc.

- Chính xác là như vậy - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Nếu như anh quá chuyên quyền, sau một thời gian người ta sẽ phàn nàn rằng "Anh quá khó khăn. Anh đang kiềm hãm sức sáng tạo của người khác ", hay "Anh áp đặt tất cả mọi thứ". Và thế là, người lãnh đạo vì cảm thấy không ổn nên chuyển sang hình thức quản lý còn lại và lôi kéo mọi người đưa ra quyết định trong công việc để cách quản lý của mình được dân chủ và thu hút mọi người hơn.

- Nhưng liệu như thế tự do sẽ bị lạm dụng quá mức đúng không? - Dan hỏi.

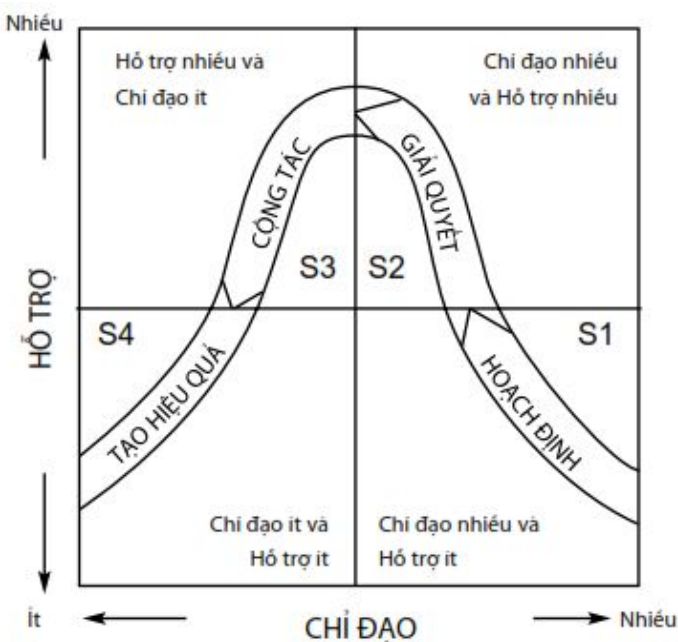
- Chính là ở chỗ đó đấy. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Và chẳng mấy chốc mọi người lại bắt đầu phàn nàn rằng tuy thoải mái vui vẻ nhưng công việc thì chẳng đâu vào đâu cả. Người ta tốn quá nhiều thì giờ để tạo dựng các mối quan hệ trong khi các cuộc họp thì lại kéo dài quá mức cần thiết.

- Rồi sớm muộn gì thì họ cũng cuống cuồng quay về cách quản lý ban đầu. - Dan cười - Đúng là một cái vòng lẩn quẩn!

- Đó là lý do vì sao lại có phương pháp quản lý hoạt biến. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Điều tôi tâm đắc nhất ở phương pháp này là nó sẽ tránh được tình trạng bất ổn định trong khi đó lại thể hiện rất rõ hai quan điểm cùng tồn tại song song trong vấn đề lãnh đạo nhóm: vừa hướng dẫn chỉ đạo hay còn gọi là chuyên quyền, vừa hỗ trợ giúp đỡ hay còn gọi là dân chủ.

Vị Giám Đốc Một Phút vừa nói vừa bắt đầu vẽ một ô vuông thật lớn, rồi lại chia nó thành 4 ô vuông nhỏ bằng nhau. Sau khi ghi chú ở từng ô, ông đưa nó cho Dan xem:

Bốn Kiểu Lãnh Đạo Hoạt Biến Áp Dụng Cho Quản Lý Nhóm



- Nhìn vào sơ đồ, anh sẽ thấy rằng, - Vị Giám Đốc Một Phút tiếp lời

trong khi Dan vẫn còn chăm chú xem xét hình vẽ, - chúng ta có bốn cách phối hợp Chỉ đạo và Hỗ trợ. Nếu áp dụng cho các trường hợp quản lý trực tiếp với từng người, sẽ có bốn hình thức gọi là Chỉ đạo (S1), Huấn luyện (S2), Hỗ trợ (S3) và Giao phó (S4). Nếu áp dụng cho hình thức lãnh đạo nhóm thì cần phải thay đổi sao cho chúng phản ánh trực tiếp hơn nữa những yếu tố mà nhóm cần đến trong quá trình phát triển.

- Tôi đã từng làm thầy giáo dạy học khi mới ra trường. - Ông tiếp tục - Có hai phương pháp giáo dục có thể dùng trong dạy học tùy vào quan điểm của chúng ta về trẻ em. Một quan điểm cho rằng học trò đến lớp với cái đầu hoàn toàn trống rỗng về kiến thức và kinh nghiệm. Trong trường hợp đó, nếu là thầy giáo thì anh sẽ làm gì nào?

- Tôi sẽ đổ kiến thức vào những cái đầu rỗng ấy. - Dan mỉm cười.

- Chính xác. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Tôi cho rằng công tác Chỉ đạo cũng giống như việc rót kiến thức vào đầu học sinh vậy. Đó là điều nhất thiết cần phải làm khi nhóm đang ở trong giai đoạn Định hướng. Vì lúc đó, các thành viên đều còn rất bối rối về vai trò và mục tiêu của chính họ, nên chúng ta cần phải cung cấp thông tin, kỹ năng và phân công nhiệm vụ cho họ thật rõ ràng. Lý do khiến chúng ta không phải hỗ trợ cho nhóm nhiều là vì các thành viên đang tràn đầy nhiệt huyết và quyết tâm cao. Đó chính là những gì mà Ron đã làm đối với các thành viên của mình ở giai đoạn 1 - Định hướng.

- Thế khi nào là thời điểm quan trọng hơn mà chúng ta cần hỗ trợcho họ? - Dan hỏi.

- Khi nhóm đã có kinh nghiệm và áp dụng đúng cách các kỹ năng cần thiết, nhưng vẫn bị trở ngại vì một lý do nào đó. Theo lý thuyết dạy học thì phương pháp thứ hai cho rằng học trò đến lớp với những cái đầu chứa đầy kiến thức và kinh nghiệm nhưng chưa được sắp xếp hợp lý. Vì thế, hỗ trợ tức là giúp họ "dọn dẹp, thu xếp " lại các nội dung đã có trong đầu. Người lãnh đạo phải biết lắng nghe, hỗ trợ và điều phối hoạt động của nhóm theo tinh thần cộng tác. Đó chính là những gì Louise đã làm với nhóm của mình ở giai đoạn 3 - Hòa nhập. Họ đã trải qua giai đoạn Thử thách và đang học cách làm việc với nhau. Họ không cần phải được chỉ dẫn nhiều bởi vì bản thân họ đã thuần thục những kỹ năng hoạt động trong nhóm, mặt khác họ cũng đã giải quyết xong một số vấn đề trong giai đoạn Thử thách rồi.

- Thế mối tương quan giữa kỹ năng Giải quyết vấn đề và kỹ năng Tạo hiệu quả là gì?

- Ở giai đoạn Giải quyết vấn đề, việc chỉ đạo và hỗ trợ đều ở mức cao trong khi đó ở giai đoạn Tạo hiệu quả thì chỉ đạo và hỗ trợ đều ở mức thấp. - Vị Giám Đốc Một Phút trả lời.

- Như vậy thì giai đoạn Giải quyết vấn đề vừa là quá trình "đổ đầy kiến thức " vừa là quá trình "sắp xếp những kiến thức đã có"?

- Đúng rồi đấy. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Nó bao gồm cả việc chỉ đạo và hỗ trợ, vừa bảo ban vừa lắng nghe nữa.

- Susan đã vận dụng nó với nhóm của mình ở giai đoạn 2 - Thử thách. Do mọi người không hài lòng với công việc, nên nhuệ khí của họ giảm đi rõ rệt và họ cần được nói ra ý kiến riêng của mình cũng như nhận được hỗ trợ từ phía cô ấy.

- Nhưng vì đang trong giai đoạn phát triển các kỹ năng, nên họ còn cần cả sự chỉ dẫn của cô ấy nữa. - Vị Giám Đốc Một Phút nói.

- Và một khi đã bước sang giai đoạn Tạo hiệu quả như nhóm của Neil thì chúng ta chẳng cần "đổ đầy " hay "sắp xếp " kiến thức nữa vì sự hiểu biết vấn đề của cả nhóm đã được châm đầy và sắp xếp theo đúng trật tự. - Dan nói.

- Anh nói đúng rồi đấy. - Vị Giám Đốc Một Phút nhận xét - Giờ thì anh bạn đã thấy tầm quan trọng trong cách ứng biến của người lãnh đạo rồi đấy nhé!

- Giống như là...- Dan ngồi tựa ra phía sau ghế và nói...

"Người lãnh đạo giỏi phải biết tự điều chỉnh cách lãnh đạo của mình để đáp ứng những gì nhóm của anh ta không thể tự đáp ứng được."

CHỨC NĂNG THỰC THI VÀ DUY TRÌ

-Một kết luận khá súc tích đấy. -Vị Giám Đốc Một Phút khen - Để nhóm làm việc hiệu quả thì phải có ai đó đứng ra thực hiện cả chức năng thực thi nhiệm vụ và chức năng duy trì. Vấn đề đặt ra là liệu đó có phải là vị trưởng nhóm hay không?

- Chức năng thực thi nhiệm vụ à? - Dan không hiểu.

- Đó chính là những hành vi của nhóm nhằm vào việc hoàn tất các nhiệm vụ đặt ra. - Vị Giám Đốc Một Phút giải thích - Chức năng thực thi nhiệm vụ bao gồm những việc như lên lịch trình làm việc; xác lập mục tiêu; cung cấp chỉ dẫn; tổ chức thảo luận; đặt giới hạn thời gian; cung cấp, tìm kiếm vàtóm lược thông tin.

- Như vậy là chức năng thực thi nhiệm vụ có liên quan nhiều đến công tác chỉ đạo. - Dan nói. - Thế còn chức năng duy trì thì sao?

- Chức năng duy trì của nhóm tập trung vào việc phát huy và duy trì mối hài hòa và sự liên kết trong nhóm. Nó bao gồm tất cả những hoạt động nhằm cải thiện cách thức làm việc của nhóm, ví dụ như: nhìn nhận, lắng nghe, khuyến khích tham gia, xử trí xung đột và xây dựng các mối quan hệ.

- Vậy đây chính là công tác hỗ trợ?

- Phải, chính thế. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Điều quan trọng anh cần phải nắm, và đó cũng là quan điểm của Phương pháp lãnh đạo hoạt biến, chính là ở chỗ mặc dù cần thực hiện những chức năng trên để cả nhóm đạt được hiệu quả làm việc, người quản lý hay trưởng nhóm không nhất thiết phải tham gia vào nhiệm vụ ấy. Thực ra, một khi các thành viên trong nhóm đã có khả năng đảm nhiệm được những chức năng này thì đó là lúc thích hợp để người quản lýrút khỏi vai tròcủa mình.

- Như vậy là có một sự chuyển tiếp nhẹ nhàng giữa cách lãnh đạo và việc thực hiện các chức năng khi nhóm dần phát triển, đúng không? - Dan nhận xét.

- Hoàn toàn chính xác. - Vị Giám Đốc Một Phút trả lời.

- Trong giai đoạn Định hướng, các thành viên đem đến cho nhóm một không khí sôi nổi nhiệt huyết với quyết tâm cao nhưng còn thiếu hiểu biết nên rất cần được chỉ dẫn (Hoạch định - S1). Trong giai đoạn Thử thách, các thành viên mất dần nhiệt huyết và bắt đầu chán nản. Họ vừa phải đương đầu với công việc khó khăn vừa phải thích nghi với cách làm việc chung với nhau nên rất cần được chỉ dẫn và hỗ trợ (Giải quyết - S2). Đến giai đoạn Hòa nhập, nhóm đã có một số kỹ năng nhất định để làm tốt công việc nhưng vẫn cần phải xây dựng lòng tự tin và nhuệ khí cho nên chúng ta phải hỗ trợ và khuyến khích họ (Cộng tác - S3). Và sau cùng, khi nhóm đạt đến giai đoạn Tạo hiệu quả thì họ đã hoàn thiện các kỹ năng của mình, nhuệ khí cũng ở mức cao cho nên trưởng nhóm bây giờ đã có thể yên tâm đứng sang một bên hoặc cùng tham gia với nhóm trong điều kiện càng ít can thiệp càng tốt (Tạo hiệu quả - S4).

- Như vậy là trong giai đoạn Định hướng, chức năng thực thi nhiệm vụ chính là mối quan tâm hàng đầu của người lãnh đạo. - Dan nói - Trong khi đó ở giai đoạn Thử thách, nhóm vừa không thể giải quyết nhiệm vụ ổn thỏa vừa không thể duy trì tinh thần làm việc tốt được. Bởi vậy nên trưởng nhóm phải gồng gánh trên vai cả hai trọng trách. Sang giai đoạn Hòa nhập, nhóm đã có thể giải quyết được nhiệm vụ của mình nhưng cần được giúp đỡ trong việc duy trì nhóm. Và cuối cùng đến giai đoạn Tạo hiệu quả thì nhóm đã có thể tự vận động cả hai chức năng thực thi nhiệm vụ và duy trì.

CÙNG CHIA SẺ NHỮNG KHÁM PHÁ

- Tôi rất hào hứng vì những gì mình đã nắm bắt được. - Dan tự hào nói với Vị Giám Đốc Một Phút - Giờ tôi chỉ muốn gặp Maria Sanchez để chia sẻ với cô ấy về những gì tôi đã học được.

- Ồ, ý kiến hay đấy. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Theo tôi cách tốt nhất để tự kiểm tra xem mình đã hiểu vấn đề đến đâu là hãy thử chia sẻ lại vấn đề đó với một người khác.

- Tôi sẽ hẹn gặp với cô ấy ngay trong buổi cơm trưa hôm nay. - Dan hào hứng.

- Nhưng mà Dan này, - Vị Giám Đốc Một Phút nháy mắt thú vị, - tôi có thể tham gia và chỉ ngồi làm khán giả được không?

- Thế thì càng hay chứ sao! - Dan trả lời - Vậy là tôi còn có cơ hội được kiểm tra đấy chứ. Hơn nữa ông cũng biết đấy, Maria là một người khá sắc sảo. Biết đâu cô ấy sẽ đặt ra những câu hỏi mà tôi không tài nào lường trước được. Vậy để tôi gọi điện cho Maria và hẹn giờ nhé!

Thế là trưa thứ Sáu hôm ấy Dan, Maria và Vị Giám Đốc Một Phút cùng dùng bữa thân mật. Và Dan đã tự tin chia sẻ với Maria tất cả những gì anh đã biết, kể cả việc tỉ mỉ vẽ lại cho cô xem bảng minh họa phương pháp lãnh đạo hoạt biến và biểu đồ thể hiện sự tương quan giữa mức độ hỗ trợ và chỉ đạo trong từng giai đoạn. Maria chăm chú lắng nghe suốt buổi, cẩn thận ghi chép và không quên lặp lại các khái niệm được nghe.

- Tôi nghĩ là mình đã hiểu vấn đề rồi Dan ạ. - Maria nói - Phương pháp này rất rõ ràng và đi thẳng vào vấn đề trọng tâm, vì thế tôi nghĩ nó sẽ rất phù hợp khi áp dụng cho một số nhóm tôi đang cùng làm việc. Tôi sẽ áp dụng thử và đánh giá xem hiệu quả của

nó như thế nào. A, hay là thế này, hai tuần nữa chúng ta lại gặp nhau để bàn về hiệu quả thực tiễn của nó nhé?

Ngay lúc đó Vị Giám Đốc Một Phút liền xen vào:

- Hay lắm đấy cô Maria. Tôi chắc là sau khi vận dụng, cô sẽ có thêm vài ý tưởng và thắc mắc khác đấy. Tôi rất mong sẽ được gặp lại cô.

- Tôi cũng vậy. - Dan tiếp lời - Maria, cảm ơn cô vì đã viết lá thư lúc đầu ấy. Nhờ nó mà tôi đã học được rất nhiều thứ. Vậy chúng ta lại gặp nhau hai tuần nữa nhé, y thời gian, y địa điểm !

***

Trong suốt hai tuần sau đó, Maria chỉ tập trung vào hai nhóm làm việc của cô. Nhóm thứ nhất là nhóm chuyên khảo sát chất lượng sản phẩm, họ vừa mới được tập hợp cách đây không lâu nên hẳn là đang ở trong giai đoạn Định hướng. Maria quyết định tập trung năng lực của nhóm vào việc tìm hiểu các mục tiêu, xác định vai trò, các kỹ năng cần thiết và định hướng những bước đi cơ bản đầu tiên. Cuộc họp diễn ra khá tốt và Maria cảm thấy rất hài lòng về những tiến triển đạt được.

Nhóm thứ hai chính là nhóm làm việc mà Maria đang chính thức cộng tác. Việc xác định giai đoạn hiện tại cho nhóm này quả không phải là chuyện dễ. Tuy các thành viên trong nhóm khá vui vẻ với công việc và hỗ trợ nhau, nhưng dường như vẫn còn một sự khó chịu tiềm ẩn cũng như mối căng thẳng giữa một số thành viên. Maria bối rối không biết nhóm của mình đang ở trong giai đoạn Thử thách hay Hòa nhập, vì thế lại càng không biết phải sử dụng phương pháp lãnh đạo nào cho phù hợp nhất. Cô cũng không rõ liệu sự gắn bó thường xuyên của cô với nhóm có bóp méo quan điểm của cô hay không nữa. Thế là cô quyết định viết lại những điều mình nhận thấy và thắc mắc để chuẩn bị đến gặp Dan và Vị Giám Đốc Một Phút:

1. Liệu nhóm có thể chuyển từ giai đoạn Định hướng đến giai đoạn Tạo hiệu quả mà không cần sự giúp đỡ của trưởng nhóm?

2. Một khi đã xác định được các giai đoạn phát triển cho nhóm và lựa chọn được cách lãnh đạo phù hợp, tôi nên duy trì cách lãnh đạo của giai đoạn ấy trong bao lâu?

GIẢI ĐÁP NHỮNG THẮC MẮC

Khi gặp lại nhau, Maria chủ động nói ngay:

- Rất vui được gặp lại các anh! Tôi thấy phương pháp của chúng ta khá thành công, nhưng vẫn còn vướng mắc một số câu hỏi. Tôi có ghi lại đây, các anh có thể giúp tôi được không?

Dan và Vị Giám Đốc Một Phút bắt đầu đọc những câu hỏi mà Maria đã đặt ra.

- Đây là những mối quan tâm rất lớn đấy, tôi nghĩ chúng ta nên giải quyết từ từ từng vấn đề một nhé! - Vị Giám Đốc Một Phút nói.

- Khoan đã! - Dan nói - Tôi cũng muốn bổ sung một câu hỏi vào danh sách này đấy. Một nhóm trong công ty của tôi vẫn làm việc rất tốt trong suốt sáu tháng qua. Nhưng tuần vừa rồi, khi có tôi ở đó mọi người tỏ ra rất dè dặt trong cách ứng xử của mình, họ ngần ngại bày tỏ ý kiến và tôi cảm nhận được một sự căng thẳng đang tiềm ẩn ở đâu đó. Họ không còn là nhóm làm việc xuất sắc mà tôi đã từng biết đến, vì vậy câu hỏi của tôi đặt ra là: "Có bao giờ nhóm lại thụt lùi về giai đoạn phát triển trước đó hay không? Nếu có thì nguyên nhân là do đâu và chúng ta phải làm gì để ngăn ngừa tình huống ấy?".

- Toàn là những câu hỏi hóc búa đấy. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Bây giờ chúng ta cứ ăn trưa đi đã, sau đó mọi người cùng về văn phòng của tôi nói chuyện nhé? Tôi nghĩ vấn đề này phải được giải quyết bằng những minh họa để khám phá thêm những khía cạnh mới.

Khi mọi người trở về văn phòng, Vị Giám Đốc Một Phút lấy ra một tấm áp phích và dán nó lên tường, trên đó có ghi:

Nhiệm vụ quan trọng nhất của trưởng nhóm là giúp đỡ nhóm đi qua

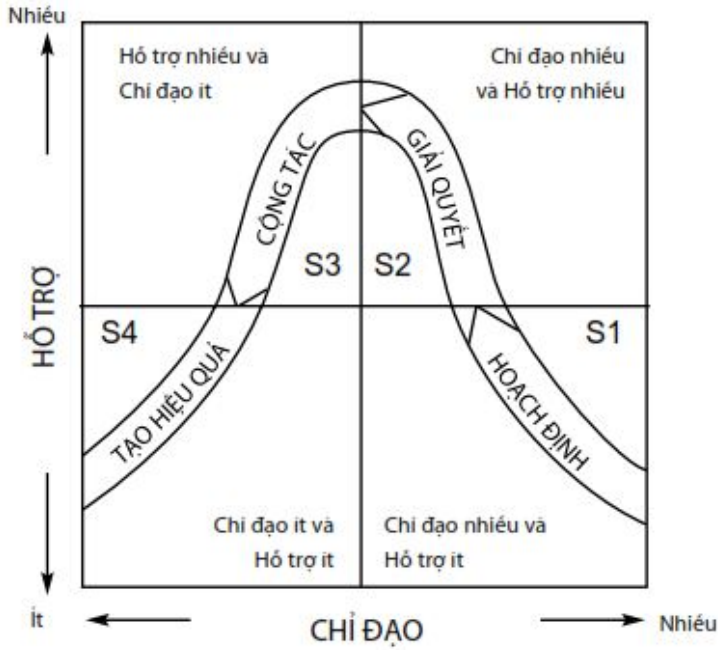
từng giai đoạn phát triển.

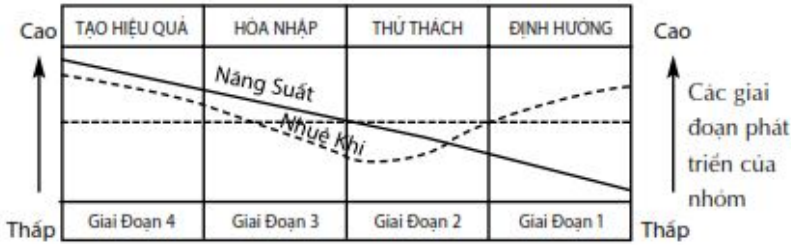
TẦM QUAN TRỌNG CỦA KỸ NĂNG TIẾP THÊM SỨC MẠNH

-Sở dĩ tôi phải dán khẩu hiệu này lên là vì nó liên quan đến câu hỏi thứ nhất của cô đấy, Maria ạ. - Vị Giám Đốc Một Phút giải thích.

- Tôi đã hiểu rồi. - Maria nói - Xác Định Giai Đoạn Phát Triển Của Nhóm và Linh Hoạt Điều Chỉnh để có cách lãnh đạo hợp lý là hai kỹ năng đầu tiên cần phải có, tuy nhiên đó mới chỉ là bước khởi đầu. Nhiệm vụ cơ bản của tôi chính là phải tiếp tục thay đổi các kiểu quản lý trong từng giai đoạn cho đến khi họ thật sự trở thành một nhóm làm việc hiệu quả cao.

- Đúng rồi đấy. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Giờ thì chúng ta cùng bàn về kỹ năng thứ ba này nhé - đó là kỹ năng Tiếp Thêm Sức Mạnh. Đây là một kỹ năng mà người lãnh đạo nhóm phải có bên cạnh kỹ năng Xác Định Giai Đoạn Phát Triển Của Nhóm và kỹ năng Linh Hoạt Điều Chỉnh. Tiếp Thêm Sức Mạnh nghĩa là từng bước một trao lại trọng trách hướng dẫn và hỗ trợ cho nhóm. Hiện nay ở một số nhóm kỹ năng này đã được thực hiện ngay từ khi tạo nhóm vì họ không có trưởng nhóm. Trong trường hợp đó, công ty hoặc tổ chức phải giúp đỡ cho nhóm trong suốt giai đoạn tự quản ấy để họ có thể duy trì được nhịp độ làm việc và đóng góp vào lợi ích chung của cả tập thể. Như vậy Tiếp Thêm Sức Mạnh chính là đưa nhóm từ tình trạng phụ thuộc vào trưởng nhóm hoặc một sự hỗ trợ từ bên ngoài sang tình trạng mà trong đó các thành viên phụ thuộc lẫn nhau, hay nói cách khác tức là nhóm phải thoát khỏi sự quản thúc bên ngoài để tự quản thúc chính mình. Tôi có thể minh họa vấn đề này rất rõ khi trở lại bốn cách Lãnh đạo Hoạt biến của chúng ta. - Vừa nói Vị Giám Đốc Một Phút vừa nhanh chóng phác họa lại sơ đồ trên một tấm giấy cuộn đặt phía trước phòng họp.


Nhiều
Hỗ trợ nhiều và
Chỉ đạo ít
Chỉ đạo nhiều
và Hỗ trợ nhiều
CỘNG TÁC
GIẢI QUYẾT
S3
S2
HỖ TRỢ
S4
S1
TẠO HIỆU QUẢ
HOẠCH ĐỊNH
Chỉ đạo ít và
Hỗ trợ ít
Chỉ đạo nhiều và
Hỗ trợ ít
Ít
CHỈ ĐẠO
Nhiều


Cao
TẠO HIỆU QUẢ
HÒA NHẬP
THỬ THÁCH
ĐỊNH HƯỚNG
Cao
Năng Suất
Nhuệ Khí
Các giai
đoạn phát
triển của
nhóm
Thấp
Giai Đoạn 4
Giai Đoạn 3
Giai Đoạn 2
Giai Đoạn 1
Thấp

- Hai bạn hãy tưởng tượng đường cong đi qua các phương pháp lãnh đạo là một đường ray xe lửa. Nếu phải đi từ phương pháp thứ nhất sang phương pháp thứ tư thì các bạn nghĩ con tàu phải dừng lại ở hai trạm nào?

- Trạm thứ 2 - Giải quyết và trạm thứ 3 - Cộng tác. - Dan trả lời - Nghĩa là, chúng ta không thể bỏ qua bất kỳ một giai đoạn nào. Nói cách khác chúng ta không thể nhảy vọt từ giai đoạn Định hướng sang giai đoạn Tạo hiệu quả ngay được.

- Trừ một số nhóm bắt đầu ngay từ bước thứ hai như tôi đã nói trước đây, thì nhìn chung tất cả các nhóm đều không thể bỏ qua một giai đoạn nào cả. Cho dù nhiệm vụ của nhóm phức tạp đến mức độ nào hoặc nhóm năng nổ và có kinh nghiệm như thế nào thì họ cũng cần phải trải qua những giai đoạn ấy trước khi trở thành một nhóm làm việc hiệu quả. Điều đó cũng có nghĩa là phương pháp lãnh đạo của các bạn cũng phải tuân theo những công đoạn ấy - không thể bỏ qua bất kỳ một kiểu lãnh đạo nào.

- Thật là thú vị. - Maria nói - Ông làm tôi nhớ lại nhiều lần trước đây vì không hiểu biết tôi đã khởi sự mọi thứ ngay từ bước thứ ba - Cộng tác (S3). Tôi cố làm cho mọi người cộng tác với nhau ngay từ khi mới được lập nhóm, đặc biệt là với những nhóm kiểm tra chất lượng hay các nhóm chuyên giải quyết những vấn đề của nhân viên.

- Thế mọi việc đã diễn ra thế nào?

- Ừm, thật là tồi tệ. - Maria nhăn mặt khi nhớ lại - Tôi nóng vội muốn họ bước ngay sang giai đoạn Tạo hiệu quả. Và rồi tôi mất phương hướng không biết phải làm gì, sau đó là bực bội và chuyển ngay từ phương pháp Hỗ trợ sang phương pháp Chỉ đạo. Kết quả là mọi người trong nhóm càng thấy khó chịu và bực bội hơn cả tôi nữa.

- Nguyên tắc số một của tôi là... - Vị Giám Đốc Một Phút nói - khi chúng ta cảm thấy băn khoăn thì cho dù đó là nhóm mới toanh hay nhóm đã được thành lập từ lâu, hãy bắt đầu với phương pháp Chỉ đạo. Lý do là vì giả sử các bạn xác định nhóm ở giai đoạn thấp hơn so với trình độ phát triển thực sự của họ thì dù sao đi nữa việc nới lỏng quản lý bao giờ cũng dễ hơn thắt chặt quản lý. Ngược lại, nếu như các bạn đặt nhóm ở trình độ phát triển cao hơn thực tế của họ thì lúc ấy các bạn sẽ bắt đầu với phương pháp Hỗ trợ và khuyến khích tham gia, nhưng sau đó lại chuyển sang thắt chặt

quản lý và Chỉ đạo. Điều đó sẽ làm mọi người cảm thấy rất khó chịu cho dù bạn đang làm điều cần thiết phải làm.

- Có lý lắm. - Maria nói - Thế còn câu hỏi thứ hai của tôi thì sao nhỉ? Tôi phải dừng lại từng 'bến ga' trong bao lâu?

THỜI ĐIỂM THAY ĐỔI PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO

-Các bạn còn nhớ những điều mà chúng ta đã thảo luận vào hai tuần trước đây không? - Vị Giám Đốc Một Phút hỏi - Khi chúng ta nhất trí rằng việc sắp xếp lại nhóm là công việc chính của giai đoạn Định hướng. Đây là giai đoạn khởi đầu và chúng ta nên tận dụng thời gian để xây dựng cấu trúc nhóm, chia sẻ những thông tin cần thiết, giảng giải những mục tiêu và nhiệm vụ cơ bản, giúp đỡ nhóm phát triển một số kỹ năng cần thiết để làm việc có hiệu quả hơn. Nhưng nếu trưởng nhóm giữ vai trò chỉ đạo quá lâu thì các thành viên sẽ bắt đầu cảm thấy khó chịu vì họ luôn bị "chỉ bảo" phải làm thế này thế khác. Mọi người sẽ ngần ngại bày tỏ ý kiến và quan điểm riêng của mình. Hiệu quả, sự hài lòng và sức sáng tạo cũng bị ảnh hưởng theo.

- Giờ tôi đã hiểu tại sao mình quản lý không hiệu quả và thường xuyên bực bội khi làm việc với những nhóm trước đây. - Maria nói.

- Khi đã đến thời điểm ấy, chúng ta cần nhanh chóng chuyển sang kiểu quản lý Giải quyết để khuyến khích mọi người chia sẻ ý kiến vàquan điểm riêng của họ. - Vị Giám Đốc Một Phút nói tiếp - Chắc chắn các thành viên sẽ cảm thấy được động viên khi ý kiến của họ được trân trọng. Nên nhớ rằng nhóm có thể có những mục tiêu làm việc cụ thể, ví dụ như mở rộng giao tiếp và chia sẻ quyền điều hành cũng như những mục tiêu nhiệm vụ. Việc xác định những mục tiêu ấy là cách tốt nhất để chuyển sang kiểu quản lý Giải quyết này, và cũng là để khuyến khích sự hợp tác từ các thành viên.

- Quả là một ý hay. - Maria nói - Nhưng tại sao nhóm lại rơi vào tình trạng khủng hoảng mặc dù chúng ta đã chuyển hướng lãnh đạo theo phương pháp Giải quyết vấn đề một cách rất kịp thời?

- Câu hỏi của cô lý thú lắm ! - Vị Giám Đốc Một Phút gật gù - Phải

chi các nhóm có thể tiến đến giai đoạn Tạo hiệu quả mà không phải kinh qua giai đoạn Thử thách ấy thì hay biết mấy nhỉ? Phương pháp lãnh đạo phù hợp cho từng thời điểm sẽ phần nào giúp các bạn hạn chế được các khủng hoảng, nhưng sẽ không bao giờ loại trừ được chúng. Khi mọi người bắt đầu bày tỏ ý kiến và nói lên nguyện vọng của mình thì những khác biệt sẽ bộc lộ ra bên ngoài. Kết quả là một số thành viên trở nên cạnh tranh với nhau để giành lấy quyền lực, một số khác thì rút lui hoặc cảm thấy chán nản và mệt mỏi vì nhiệm vụ đặt ra quá khó khăn. Công việc thật sự khó khăn khi "tuần trăng mật" kết thúc. Nhóm sẽ phải đấu tranh trong suốt giai đoạn Thử thách vì mục đích chung và sự độc lập. Đó là thời kỳ hỗn loạn.

- Nghe ra có vẻ như đó là một điều nên tránh nếu có thể... - Maria trầm ngâm.

- Không phải vậy đâu. - Vị Giám Đốc Một Phút vội nói - Đó là một giai đoạn sáng tạo và năng nổ đấy chứ. Như tôi đã nói với Dan, đó là thời kỳ "dậy thì" của nhóm đấy. Nhóm phải trải qua giai đoạn khủng hoảng ấy trước khi trở thành "người lớn " để tiến lên Tạo hiệu quả. Thật không may ở chỗ rất nhiều nhóm bị kẹt lại ở giai đoạn này khiến cho mọi người có suy nghĩ tiêu cực về phương pháp làm việc theo nhóm. Tôi đã nghiệm ra rằng, khi đã nhận thức được đây là một giai đoạn không thể tránh khỏi thì chúng ta sẽ biết kiên nhẫn để tiến lên giai đoạn phát triển tiếp theo.

- Những gì chúng ta cần phải làm là... - Vị Giám Đốc Một Phút tiếp tục - dần dần giảm thiểu sự chỉ đạo và tăng cường khuyến khích lẫn hỗ trợcho nhóm. Nhuệ khí đang ở mức thấp cho nên chúng ta phải tìm cách ghi nhận những hành vi tích cực của nhóm cũng như tiếp tục trau dồi các kỹ năng và kiến thức. Nhóm cần phải biết cách tự quản trong giao tiếp hằng ngày cũng như trong việc đưa ra các quyết định. Nhóm cần tạo dựng cho mình những nguyên tắc cơ bản trong việc lắng nghe và xử lý những xung đột cũng như trong việc khuyến khích sự tiếp thu của mọi người. Nên nhớ rằng chúng ta cần hỗ trợ cho nhóm những gì họ không tự hỗ trợ mình được.

Dan hào hứng cắt ngang.

- Nghĩa là chúng ta không thể nhảy cóc từ Hoạch định ngay sang Giải quyết vấn đề. Chúng ta phải giảm dần mức độ chỉ đạo và tăng dần mức độ hỗ trợ khi nhóm dần tiến triển qua các giai đoạn.

- Anh hiểu rồi đấy, Dan. - Vị Giám Đốc Một Phút mỉm cười - Đó là

một quy trình phải được thực hiện từng bước một. Và cũng đừng quên rằng song song với việc tăng cường hỗ trợ và giảm thiểu chỉ đạo, các bạn cũng phải tăng cường sự tham gia của nhóm vào quá trình bàn bạc để đưa ra các quyết định. Bản thân nó chính là một hành vi hỗ trợ và trao quyền hạn. Ý thức trách nhiệm của nhóm về công việc và quy trình làm việc sẽ ngày được tăng lên, và cuối cùng nhóm sẽ không còn phụ thuộc nhiều vào sự lãnh đạo của nhóm trưởng nữa.

- Thế việc gì sẽ tiếp tục xảy ra sau đó, khi người nhóm trưởng cứ tiếp tục dần mất đi vai trò lãnh đạo của mình đối với nhóm? - Dan hỏi.

- Anh chớ lo! - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Lúc nào trưởng nhóm cũng có một vai trò nhất định, nhưng không có nghĩa là cứ duy trì kiểm soát mãi và nhóm cứ mãi phụ thuộc vào trưởng nhóm. Thực ra:

Không bao giờ và sẽ không bao giờ có được một nhóm có năng lực làm việc độc lập nếu như trưởng nhóm không săn sàng chia sẻ quyền lãnh đạo.

- Nếu như chúng ta chú trọng đến hiệu quả công việc và sự hài lòng của nhân viên thì yếu tố cốt lõi là ở chỗ phải làm sao cho mọi người cùng tham gia vào những quyết định có ảnh hưởng trực tiếp đến chính bản thân họ. - Vị Giám Đốc Một Phút tiếp tục.

- Không chỉ có thế đâu! - Maria nói thêm - Hôm nọ tôi có đọc một bài báo nói rằng những ai có cơ hội tham gia vào việc đưa ra các quyết định ở nơi họ làm việc sẽ sống lâu hơn những người khác đấy.

- Thú vị quá nhỉ? - Vị Giám Đốc Một Phút nhận xét - Tôi thấy điều đó có lý đấy chứ. Nghĩ lại sự nghiệp của mình, tôi mới nhận ra rằng những khoảnh khắc tồi tệ nhất chính là khi bản thân tôi không có quyền lên tiếng trong những quyết định có ảnh hưởng đến chính công việc mình làm.

- Thế thì, quay lại vấn đề của chúng ta, - Maria nói tiếp - trưởng nhóm phải từng bước trao lại quyền lãnh đạo cho nhóm để họ có thể trở nên tự chủ và thành công, đúng không?

- Cũng không hẳn là trao lại quyền lãnh đạo, - Vị Giám Đốc Một Phút nói - mà chính xác hơn là chia sẻ nó. Khi thực hiện được điều

đó, người trưởng nhóm không còn quyết định thay cho nhóm nữa mà anh ta chỉ tham gia với nhóm trong việc đưa ra quyết định mà thôi. Khi nhóm trưởng trở thành một thành viên của nhóm, bấy giờ ta có thể gọi đó là một nhóm tự quản.

- Nhưng từ trước đến nay người ta vẫn luôn đào tạo chúng tôi với tinh thần giám đốc là người quyết định và kiểm soát mọi thứ kia mà? - Dan nói.

- Tôi biết chứ. - Vị Giám Đốc Một Phút trả lời - Tôi muốn gợi ý cho các bạn thấy rằng công việc của một người lãnh đạo là giúp đỡ người khác, cũng như hỗ trợ các nhóm làm việc để họ cạnh tranh lành mạnh, quyết tâm với công việc và có thể tham gia vào các quyết định quan trọng. Nên nhớ rằng một nhóm làm việc hiệu quả luôn thông minh và sáng tạo hơn một bộ não đơn điệu trong việc giải quyết những vấn đề khó khăn.

KHI NHÓM RƠI VÀO TÌNH TRẠNG SUY THOÁI

-Nào, bây giờ chúng ta hãy tiếp tục với câu hỏi thứ ba của tôi đi! - Maria đề nghị - Nhưng mà thôi, có lẽ chúng ta nên giải đáp câu hỏi của Dan trước thì hơn. Trông anh ấy có vẻ sốt ruột rồi đấy !

- Ồ tôi thì sao cũng được mà. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Nào, vào đề đi Dan!

- À, tôi muốn biết một khi nhóm đã đạt đến giai đoạn Tạo hiệu quả, liệu có bao giờ họ sẽ bị suy thoái không? - Dan hỏi.

- Câu trả lời là "Có" - Vị Giám Đốc Một Phút khẳng định - Đó là khi nhóm có thêm, bị hao hụt hay thay đổi thành viên chẳng hạn, khi nhiệm vụ thay đổi hoặc khi có một sự kiện lớn gây ảnh hưởng đến tiến trình làm việc của nhóm. Khi ấy họ sẽ có thể bị tụt lại giai đoạn thứ 3 hoặc thậm chí là giai đoạn thứ 2. Các bạn phải chuẩn bị tinh thần cho những trường hợp ấy đấy.

- Nghĩa là với cương vị là một người lãnh đạo, chúng tôi lại phải thay đổi cách quản lý để phù hợp với giai đoạn ấy à?

- Phải vậy. - Vị Giám Đốc Một Phút nói - Khi đang làm việc với một nhóm có hiệu quả cao, tức là bạn đang ủy thác quyền tự quyết cho họ, nếu có vấn đề xảy ra thì chúng ta không thể đi ngược từ phương pháp Tạo hiệu quả (S4) sang phương pháp Hoạch định (S1) được. Bởi vì điều đó sẽ làm đoàn tàu trật bánh khỏi đường ray mà thôi. Các bạn phải quay về phương pháp Cộng tác (S3) và cố gắng tìm hiểu xem chuyện gì đang xảy ra, sau đó mới có thể quyết định phải quay về phương pháp Giải quyết (S2) hoặc chỉ đạo lại từ đầu, hoặc phê bình rút kinh nghiệm để nhóm hoạt động lại như cũ.

NHÀ LÃNH ĐẠO CŨNG LÀ NHÀ GIÁO DỤC

Vị Giám Đốc Một Phút ngả người tựa vào ghế một lúc, nét mặt ông chuyển sang vẻ trầm tư thường thấy.

- Vài năm trước có một người thầy chỉ tôi về việc tiếp thêm sức mạnh cho nhân viên. Một lần, tôi than phiền với ông ấy rằng tôi cảm thấy quá mệt mỏi vì phải đảm đương toàn bộ công việc diễn ra trong bộ phận của mình mà tôi không tài nào làm hết. Ông nhẫn nại ngồi nghe tôi than van kể lể, cuối cùng chỉ nói với tôi như thế này "Anh bị lạc hướng rồi đấy. Công việc của anh là phải chỉ dạy cho nhân viên của mình, phải giúp đỡ họ phát huy bản thân họ cho đến khi họ có thể tự chịu trách nhiệm đối với công việc, anh phải cho họ cơ hội được làm việc chứ". Lời nói của ông ta làm tôi sực tỉnh. Rồi ông ta tiếp tục giải thích:

"Nhà lãnh đạo" và "nhà giáo dục" là hai từ đồng nghĩa.

- Ý ông ấy muốn nói đến "người huấn luyện " nhiều hơn, đúng không? - Dan gợi ý.

- Không. - Vị Giám Đốc Một Phút trả lời - Các bạn nên nhớ rằng chúng ta huấn luyện loài vật, nhưng lại giáo dục con người. Nhà lãnh đạo cũng là một giáo viên. Công việc cơ bản của các bạn là phải giúp phát triển con người. Chúng ta không thể lệ thuộc vào những cuộc hội thảo hay tập huấn để làm được điều ấy. Trong mỗi nhóm làm việc bao giờ cũng tiềm ẩn một nguồn sáng tạo và tài năng. Công việc của các bạn là giúp đỡ tất cả họ phát triển những kỹ năng và kiến thức sẵn có để họ có thể tự quản lý, các bạn cũng phải tạo môi trường khiến họ cảm thấy sẵn lòng dấn thân vào mạo hiểm, để phát triển, để chịu trách nhiệm và để tận dụng sức sáng tạo sẵn có của mình. Nếu không làm được việc ấy, các bạn sẽ

luôn cảm thấy quá tải vì công việc chỉ ngày một thêm tồi tệ, chúng ta sẽ không bao giờ có được một nhóm biết cách làm việc tự chủ. Đó là một mẹo giúp các thành viên tự hoàn thiện bản thân đấy. Nếu như chúng ta tin rằng nhóm của mình có khả năng làm việc với hiệu quả cao, từ đó ra sức giúp đỡ họ phát triển những kỹ năng và kiến thức phù hợp cũng như tạo điều kiện cho họ được tự do hành động thì chắc chắn nhóm sẽ tự vận hành một cách sáng tạo và có tinh thần trách nhiệm. Điều này sẽ khiến người lãnh đạo cảm thấy nhẹ nhàng hơn nhiều đấy.

- Như vậy việc tiếp thêm sức mạnh cho nhân viên nghĩa là giúp nhóm phát triển những kỹ năng và kiến thức cũng như hỗ trợ họ trong việc vận dụng tài trí của chính mình. - Maria kết luận.

- Đúng. - Vị Giám Đốc Một Phút đồng ý - Một điều quan trọng cần ghi nhớ đó là, để có thể cống hiến toàn tâm toàn lực thì mỗi cá nhân và cả nhóm phải thực sự cảm thấy tự do. Thực tế, họ phải biết rõ những kỳ vọng bạn đặt nơi họ. Một khi nhận thức được điều ấy, họ sẽ nỗ lực để hoàn thiện mình. Lúc ấy nhóm sẽ đặt ra những mục tiêu cao hơn, đảm nhận trách nhiệm nặng nề hơn và sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Thậm chí những phản hồi mang tính chất phê bình cũng phải được chấp nhận nếu như nhóm nhận thấy đó là một phần trong quá trình phát triển của mình và giúp họ đi đến thắng lợi.

- Quả là một ý tưởng lớn. - Maria trầm trồ.

- Phải gọi đó là động lực mới đúng. - Vị Giám Đốc Một Phút mỉm cười. - Nhóm sẽ cảm thấy được tiếp thêm sức mạnh khi họ tham gia, xây dựng và tạo ra thành quả.

- Ồ tôi cũng thấy mình được tham gia, xây dựng và tạo thành quả khi làm việc với hai người đấy, - Dan nửa đùa nửa thật nói - chưa bao giờ tôi có được một cuộc gặp gỡ bổ ích như thế này. Cả hai người thật là tuyệt vời.

- Thì chúng ta ở đây là để học hỏi lẫn nhau mà. - Vị Giám Đốc Một Phút vừa nói vừa nhìn vào đồng hồ của mình - Động lực lớn nhất chính là sự chia sẻ, không phải chỉ giữa hai người với nhau mà là giữa các thành viên với nhau trong một nhóm. Nửa tiếng nữa sẽ có một cuộc họp hội đồng cho nên bây giờ tôi phải đi đây. Thật là thú vị khi được gặp gỡ cô, Maria. Nếu cần được giúp đỡ thêm, đừng ngại gọi cho tôi nhé. Bất cứ lúc nào cũng được. Chúc cô thành công!

- Cảm ơn ông! - Maria đáp - Nhất định là tôi sẽ gọi mà. Tôi sẽ lấy bộ phận làm việc của mình làm tâm điểm để áp dụng những điều tôi đã học được từ ông đấy.

- Còn tôi cũng khá hồi hộp không biết việc áp dụng những kiến thức vừa học được có thành công không đây! - Dan tiếp lời.

NHỮNG VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT MỚI

Ngay sau đó, Dan và Maria bắt đầu áp dụng những điều họ vừa học được từ Vị Giám Đốc Một Phút vào công việc lãnh đạo thường ngày của mình. Dan chẳng chờ gì mà vận dụng ngay các khái niệm mới ấy vào khóa huấn luyện Những Điều Thiết Yếu trong Quản lý mà anh đang đảm nhiệm.

Anh hướng dẫn lại cho các giám đốc tham gia vào chương trình rằng, bước đầu tiên của quá trình đi đến mục tiêu tiếp thêm sức mạnh cho nhân viên để đạt được cấp độ tự quản chính là quá trình phân tích để xác định giai đoạn hiện tại của nhóm. Và để xác định các giai đoạn phát triển của nhóm, anh nhắc nhở mọi người sử dụng những đặc điểm trong từng giai đoạn của một nhóm làm việc để làm cơ sở so sánh ban đầu. Và dĩ nhiên, anh không quên hướng dẫn họ về nguyên tắc PERFORM.

Một khi mọi người đã xác định được giai đoạn phát triển của nhóm, Dan lại tiếp tục hướng dẫn họ sang bướcthứhai, đó chính là xác định phương pháp lãnh đạo phù hợp căn cứ vào mức độ chỉ dẫn hay hỗ trợ cũng như mức độ tham gia của nhóm vào trong quá trình đưa ra quyết định. Và cuối cùng là chiến lược cụ thể giúp nhóm phát triển, ví dụ như làm rõ vai trò và mục tiêu nếu như các thành viên chưa nắm, hay hướng dẫn biện pháp giải quyết xung đột.

Một khi những nhu cầu cụ thể đã được xác định, Dan đề nghị các giám đốc thiết lập một kế hoạch hành động để dẫn dắt hành trình đi đến mục tiêu tự quản của nhóm.

Dan thiết kế một "Kế hoạch hành động" bỏ túi giúp các giám đốc dễ dàng và thuận tiện tìm hiểu, từ đó có thể trở thành những nhà lãnh đạo hiệu quả.

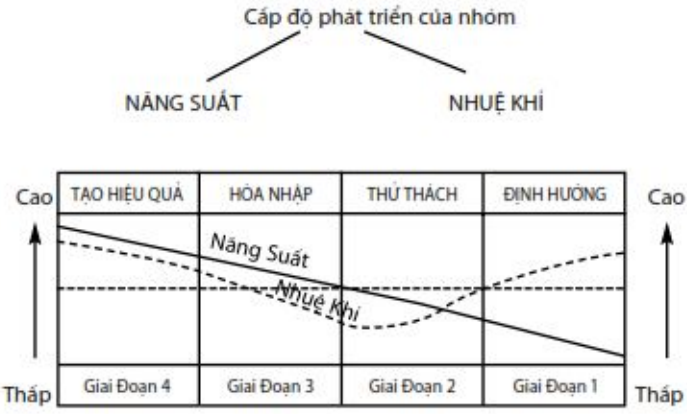
Kế Hoạch Phát Triển Nhóm

1. Xác định mục đích và các giá trị hướng đến

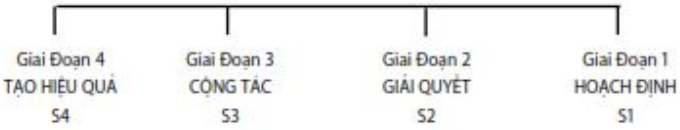
Thiết lập mục tiêu và vai trò

Xây dựng hiến chương cho nhóm

2. Phân tích



3. Tìm phương pháp lãnh đạo phù hợp



4. Thực thi phương pháp lãnh đạo phù hợp

5. Bắt đầu hành trình tiến đến mục tiêu trao quyền hạn cho nhóm đạt đến khả năng tự quản

CHIA SẺ THÀNH QUẢ VỚI MỌI NGƯỜI

Maria nhận thấy việc trở thành một người lãnh đạo giỏi quả thật rất thú vị, đầy thử thách và dĩ nhiên, không hề đơn giản chút nào. Nó đòi hỏi thời gian, sự kiên trì và quyết tâm của cô rất nhiều. Làm một người lãnh đạo giỏi khó hơn nhiều so với làm một nhà lãnh đạo độc tài. Maria đã rút ra một điều rằng tạo động lực cho mọi người, chia sẻ trách nhiệm chung là một công việc vô cùng vất vả. "Quả thật bảo người khác cứ "làm theo tôi nhé!" thì sẽ đơn giản hơn rất nhiều", Maria thầm nhận xét. "Công việc này không dành cho những người hay nản chí, nhưng đổi lại thì kết quả sẽ rất khả quan."

Từ sau buổi gặp cuối cùng với Vị Giám Đốc Một Phút, Dan và Maria vẫn giữ liên lạc thường xuyên để chia sẻ với nhau những kinh nghiệm thực tiễn mà họ học được.

- Tôi thấy việc chia sẻ toàn bộ những điều đã học ấy với bộ phận làm việc của mình là rất có ích đấy Dan ạ! - Một hôm Maria bảo Dan - Tôi đã trình bày cho họ tất cả những gì đã học được từ anh và Vị Giám Đốc Một Phút. Tôi muốn tất cảmọi thành viên đều nắm được các giai đoạn phát triển của nhóm để mỗi khi nhóm chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn khác, trọng trách không còn đè nặng lên một mình tôi nữa.

- Thế cô cảm thấy thế nào? - Dan hỏi.

Maria đáp:

- Thú vị đấy. Chúng tôi cứ thường nghe những câu đại loại như "Nè, bây giờ chúng ta ở giai đoạn 2 rồi đấy nhé!". Và tất cả chúng tôi cứ thế mà chủ động giúp đỡ nhau trong công tác chỉ đạo và hỗ trợ cần thiết.

- Tôi đoán là các nhân viên của cô hoàn toàn tin cậy vào sếp của mình, đúng không? - Dan hỏi.

Maria mỉm cười.

- Họ kiểm tra xem tôi có sử dụng đúng phương pháp lãnh đạo phù hợp hay không.

Nhưng có một điều còn quan trọng hơn cả sự tham gia của mọi người vào trong quá trình phân tích và thích ứng trong các giai đoạn. Đó chính là cái cảm giác được tiếp thêm sức mạnh và trưởng thành vì được trao quyền hạn mà ai ai cũng cảm nhận được. Quả thật không ai bận tâm đến việc tôi đi trễ hoặc vắng mặt trong các cuộc họp. Họ có thể tự lãnh đạo chính mình, và tôi cảm nhận được một bầu không khí tự do, tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên.

- Vị Giám Đốc Một Phút sẽ rất vui về những việc cô làm được đấy, Maria ạ. - Dan nói - Ông ấy vẫn thường bảo chúng ta rằng:

Tiếp thêm sức mạnh là phải trao tự do cho người khác để họ tự bước đi.

ĐÔI NÉT VỀ CÁC TÁC GIẢ

Ken Blanchard là một tác giả có sức ảnh hưởng rất lớn. Quyển sách được các bạn đọc đón nhận nồng nhiệt nhất của ông là quyển Vị Giám Đốc Một Phút (The One Minute Manager), đồng tác giả với Spencer Johnson, được bán ra hơn 9 triệu bản trên khắp thế giới và cho đến nay vẫn còn nằm trong danh mục các quyển sách bán chạy nhất. Đó là một quyển sách được dịch sang hơn 25 ngôn ngữ và được đánh giá là một trong những quyển sách thành công nhất mọi thời đại về chủ đề kinh doanh.

Bên cạnh đó, Ken Blanchard còn có nhiều quyển sách thành công khác, trong số đó có 5 quyển thuộc bộ sách Vị Giám Đốc Một Phút (The One Minute Manager Library), đó là:

- Vị Giám Đốc Một Phút và Bí quyết xây đựng nhóm làm việc hiệu quả (The One Minute Manager Builds High Performing Teams).

- Vị Giám Đốc Một Phút - Bí quyết áp dụng để thành công (Putting the One Minute Manager To Work)

- Vị Giám Đốc Một Phút và con khỉ (The One Minute Manager Meets The Monkey)

- Sức mạnh của Vị Giám Đốc Một Phút (Self Leadership and the One Minute Manager)

- Vị Giám Đốc Hiệu Quả (The On-Time, On-Target Manager)

Ông cũng là đồng tác giả với giáo sư Norman Vincent Peale trong quyển Sức mạnh của phương pháp quản lý lấy đạo đức làm cơ sở (The Power of Ethical Management). Năm 1992 ông cho ra mắt quyển Chơi trò đánh gôn (Playing the Great Game of Golf), tiếp theo đó là quyển Kẻ hâm mộ nồng nhiệt: Phương pháp đột phá trong lĩnh vực Dịch vụ Khách hàng (Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service), đồng tác giả với Sheldon Bowles.

Năm 1994 ông ra mắt quyển Chúng ta là những người thân yêu (We Are the Beloved), một quyển sách kể về hành trình tâm linh của chính ông, và vào năm 1995 ông cho ra đời quyển sách bán chạy nhất Ai cũng là nhà huấn luyện (Everyone's a Coach), đồng tác giả với Don Shula, cựu huấn luyện viên trưởng của Miami Dolphins... Quyển Gung Ho! gần đây nhất của ông cũng luôn xếp hạng cao trong danh mục những quyển sách bán chạy nhất.

Giáo sư Blanchard là giám đốc điều hành về mặt văn hóa, tinh thần của The Ken Blanchard Companies, Inc. - một công ty chuyên về tư vấn và đào tạo quản lý trên toàn cầu do ông cùng vợ, giáo sư Marjorie Blanchard, thành lập vào năm 1979 tại San Diego, California. Hiện nay, ông còn tham gia thuyết trình tại Đại học Cornell, nơi ông được xem là giáo sư ủy thác danh dự của Hội đồng Ủy thác. Ông đã nhận rất nhiều giải thưởng và nhiều lần được tôn vinh vì những đóng góp của ông trong lĩnh vực quản lý, lãnh đạo và thuyết giảng.

****

Don Carew là một nhà tư vấn lãnh đạo, một nhà huấn luyện, một người thầy tài năng được nhiều người kính trọng và ông còn là một thuyết gia đầy nhiệt huyết. Don Crew đã từng tư vấn cho các tổ chức chính phủ, giáo dục và kinh doanh trên khắp nước Mỹ, Mexico và Canada. Ông chuyên về các lĩnh vực như lãnh đạo, xây dựng nhóm, biến động trong tổ chức, khuyến khích sự tham gia và hợp tác của nhân viên trong các hệ thống làm việc.

Những bài nói chuyện và hội thảo của ông luôn được trình bày với tất cả lòng nhiệt huyết và luôn mang tính dí dỏm vì chúng luôn dựa trên những kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn của chính ông. Ông vẫn được mọi người khen làmột con người chân thật, biết quan tâm và hòa đồng với tất cả mọi đối tượng khán thính giả. Ông là giáo sư danh dự của trường Đại học Massachusetts, nơi ông chuyên giảng dạy về phát triển tổ chức trong các chương trình cử nhân giai đoạn từ1965 đến 1994.

Don Crew còn là một đối tác tư vấn thành lập của The Ken Blanchard Companies, nơi ông thực hiện công tác tư vấn cho các tổ chức công ty khác nhau cũng như cho chính Blanchard Companies. Ông là đồng sáng lập chuỗi sản phẩm Nhóm làm việc hiệu quả với The Ken Blanchard Companies và là tác giả của hàng loạt những bài viết chuyên ngành trên các tờ báo.

Eunice Parisi-Carew là một nhà tư vấn và chuyên gia đào tạo về

quản lý tài năng, đồng thời cũng là một thuyết gia có sức lôi cuốn mạnh mẽ. Với nguồn kinh nghiệm dồi dào trong các khía cạnh thuộc lĩnh vực quản lý và phát triển tổ chức, bà đã thiết kế, chỉ đạo và ứng dụng nhiều dự án huấn luyện và tư vấn cho hàng loạt các công ty hàng đầu ở Bắc Mỹ như Merrill Lynch, AT&T, Hyatt Hotels, Transco Energy Company và cả Bộ Y tế, Giáo dục và Phúc lợi xã hội.

Xây dựng nhóm, kỹ năng lãnh đạo, biến động trong tổ chức và quản lý cuộc sống là những chủ đề thường hay được đề cập đến trong các buổi nói chuyện, hội thảo và các bài báo của bà. Bà cũng là đồng sáng lập chuỗi sản phẩm Nhóm làm việc hiệu quả với The Ken Blanchard Companies.

Bà đã từng chỉ đạo một chương trình đào tạo cử nhân về lĩnh vực Hoạt động và Lãnh đạo nhóm ở trường Đại học Hartford, và là thành viên bán thời gian trong ban chủ nhiệm khoa của trường Đại học American. Ngoài ra, bà còn là thành viên trong Hội đồng giám đốc Viện NLT và là phó giám đốc Các Dịch vụ Chuyên môn của The Ken Blanchard Companies.

Bà nhận bằng tiến sĩ Giáo dục chuyên khoa Khoa học Hành vi ở Đại học Massachusetts và là một nhà tâm lý học được cấp phép hành nghề tại bang Massachusetts.

Hiện bà là chuyên viên nghiên cứu cao cấp của chương trình Văn Phòng Của Tương Lai (Office of the Future) của The Ken Blanchard Companies. Công việc của bà là nghiên cứu các xu hướng sẽ xảy ra trong vòng 5 đến 10 năm tới trong các môi trường làm việc để tìm hiểu mối liên hệ giữa chúng và vai trò của người lãnh đạo, các tổ chức và nhiều vấn đề kinh tế khác.